



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS  
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**



**RENARLLY CÉSAR DE ALMEIDA ROCHA**

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO OFERTADOS PELA DECP  
AOS SERVIDORES DA UFPB UTILIZANDO AS FERRAMENTAS LEAN**

**JOÃO PESSOA (PB)**

**2025**

**RENARLLY CÉSAR DE ALMEIDA ROCHA**

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO OFERTADOS PELA DECP  
AOS SERVIDORES DA UFPB UTILIZANDO AS FERRAMENTAS LEAN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Gestão e Aprendizagens

LINHA DE PESQUISA: Inovação em Gestão Organizacional

ORIENTADORA: Profa. Dra. Josilene Aires Moreira

**JOÃO PESSOA (PB)**

**2025**

**RENARLLY CÉSAR DE ALMEIDA ROCHA**

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO OFERTADOS PELA DECP  
AOS SERVIDORES DA UFPB UTILIZANDO AS FERRAMENTAS LEAN**

Aprovada em 31 de janeiro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **JOSILENE AIRES MOREIRA**  
Data: 06/02/2025 08:37:42-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profa. Dra. Josilene Aires Moreira**  
**Orientadora – PPGOA/UFPB**

Documento assinado digitalmente  
 **RICARDO MOREIRA DA SILVA**  
Data: 13/02/2025 15:58:57-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Ricardo Moreira da Silva**  
**Membro da Banca (externo ao PPGOA)**

Documento assinado digitalmente  
 **ROBERTO VILMAR SATUR**  
Data: 06/02/2025 12:59:16-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur**  
**Membro da Banca (Interno ao PPGOA)**

**JOÃO PESSOA (PB)**

**2025**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

R672a Rocha, Renarly Cesar de Almeida.

Avaliação dos serviços de capacitação ofertados pela DECP aos servidores da UFPB utilizando as ferramentas LEAN / Renarly Cesar de Almeida Rocha. - João Pessoa, 2025.

159 f. : il.

Orientação: Josilene Aires Moreira.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA.

1. Serviço público - Capacitação. 2. Avaliação de serviços. 3. Serviços de capacitação. 4. Ferramentas Lean. 5. UFPB-DECP. I. Moreira, Josilene Aires. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35.088.6(043)

*À minha saudosa avó, Maria Antônia de Almeida,  
**DEDICO!***

## AGRADECIMENTOS

- Agradeço a Deus pela saúde, paciência e perseverança de seguir o caminho necessário, mesmo diante das adversidades.
- À minha mãe Maria Eleuza Rocha, pelo carinho e apoio
- Ao meu pai Francisco Cezar de Almeida Melo, pelo carinho e apoio
- Em homenagem a minha saudosa avó Maria Antônia de Almeida
- À Universidade Federal da Paraíba, pela oportunidade de cursar esse ótimo mestrado.
- À minha orientadora Profa. Dra. Josilene Aires Moreira, pelo acolhimento e suporte.
- À saudosa professora Aurélia Queiroga, que desde o curso de Direito na UERN me inspirou e muito me incentivou.
- Aos membros da banca examinadora, pela disponibilidade.
- Ao Professor Ricardo Moreira, pela ajuda.
- Aos colegas de trabalho do Centro de Informática, pela torcida, ajuda e paciência comigo. Em especial: Juliana Barros, Rivailda Rocha, Roberto de Azevedo, Daniel Cruz, Ana Cristina, Rogerio Marques, Alice, Josilene e Tadea Silva.
- Aos meus irmãos: Rayanne, Rayssa, Rodrigo, Cezar Filho e Charles Rian, pelos momentos de risos e descontração.
- Ao Amigo Caio Cabral Araújo e sua esposa Jéssyca Oliveira, pela força e gentileza
- À Amiga do Curso de Geografia Sheila Santos, pela ajuda de sempre.
- A todos(as) os(as) colegas das turmas 13 e 14 do MPGOA, pelos momentos de superação, alegria e confraternização.
- A todos os professores e professoras do MPGOA / PPGOA
- A todos que de alguma forma contribuíram com essa realização de sonho.

*A educação é o único caminho para emancipar o homem. Desenvolvimento sem educação é criação de riquezas apenas para alguns privilegiados.*

**Leonel Brizola**

## RESUMO

A capacitação profissional desempenha um papel essencial na aquisição das habilidades, conhecimentos e competências necessários para executar de maneira eficaz uma função no ambiente de trabalho. Diversos tipos de entidades desempenham papéis fundamentais na oferta de formações profissionais, como: Instituições de Ensino Superior, Escolas Técnicas e Profissionalizantes, Empresas e Corporações, ONG, além de outros. Na UFPB, a Divisão de Educação e Capacitação Profissional – DECP é responsável por oferecer capacitações de forma direta ou através de parcerias para os servidores. A pesquisa se propõe a responder a seguinte problemática: Como os servidores técnicos administrativos da UFPB avaliam a qualidade e os resultados dos serviços de capacitações oferecidos pela DECP? O recorte estatístico estudado nesta pesquisa foram os servidores públicos que compõem a Universidade Federal da Paraíba - UFPB (especificamente os técnicos administrativos em Educação - TAE). Essa pesquisa tem como objetivo geral: avaliar os serviços de capacitação ofertados pela DECP aos Servidores da UFPB. E como objetivos específicos: Avaliar a infraestrutura física e laboral da DECP; Avaliar a acessibilidade aos cursos de capacitação pelos colaboradores; determinar as causas de cada problema descoberto e avaliar a percepção dos serviços oferecidos pela DECP do ponto de vista dos funcionários. Trata-se de uma pesquisa quantitativa/qualitativa, descritiva e explicativa, de campo e de natureza aplicada e foi realizada dentro de 7 dimensões: 1 - Divulgação; 2 - Ingresso; 3 - Aulas; 4 - Estrutura; 5 - Motivação; 6 - Formação e 7 - Continuidade. Essas dimensões nortearam a transformação dos dados em uma avaliação dentro das ferramentas LEAN 5W2H e PDCA além da metodologia DMAIC. A pesquisa, realizada por meio de um levantamento quantitativo e qualitativo envolvendo 20 servidores técnico-administrativos da UFPB, revelou um cenário misto de satisfação, destacando pontos fortes e também áreas que necessitam de melhorias significativas. A avaliação geral da sondagem mostrou que 28,1% das respostas consideraram os serviços satisfatórios, enquanto 36,6% os classificaram como quase satisfatórios. No entanto, 20% consideraram a infraestrutura e acessibilidade dos cursos inadequadas. A qualidade das aulas e metodologias foi outro fator, com necessidade de melhorias na adequação dos conteúdos e na capacitação dos tutores. Além disso, a eficácia da comunicação sobre os cursos foi geralmente positiva, mas necessitava de aprimoramentos em clareza e frequência. Foram propostas estratégias chave para melhoria, incluindo atualização da infraestrutura, estratégias de comunicação aprimoradas e planos de formação contínua. Apesar de a DECP-UFPB cumprir suas funções de capacitação em muitos aspectos, áreas significativas requerem atenção e melhoria contínua. A implementação das ações propostas e novos estudos sobre o tema, poderão resultar em uma melhoria substancial na percepção e eficácia dos programas de capacitação, promovendo um ambiente de aprendizagem mais eficiente e satisfatório para todos os envolvidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de Serviços; Serviços de Capacitação; Capacitação no Serviço Público; Ferramentas Lean; UFPB-DECP.

## **EVALUATION OF THE TRAINING SERVICES OFFERED BY DECP TO UFPB STAFF USING LEAN TOOLS**

### **ABSTRACT**

Professional development plays a crucial role in acquiring the necessary skills, knowledge, and competencies to perform effectively in the workplace. Various entities play fundamental roles in offering professional training, such as Higher Education Institutions, Technical and Vocational Schools, Companies, Corporations, NGOs, among others. At UFPB, the Division of Education and Professional Training (DECP) is responsible for offering training programs either directly or through partnerships for its employees. This research aims to address the following question: "How do UFPB's technical administrative staff evaluate the quality and outcomes of the training services offered by DECP?". The statistical focus of this research was the public employees that make up the Universidade Federal da Paraíba (UFPB), specifically the technical-administrative staff in Education (TAE). The main objective of this study is to evaluate the training services offered by DECP to UFPB's staff. The specific objectives include: evaluating the physical and labor infrastructure of DECP; assessing accessibility to the training courses for employees; determining the causes of the identified issues; and evaluating staff perceptions of the services offered by DECP. This is a quantitative/qualitative, descriptive, explanatory field research of an applied nature, carried out within seven dimensions: 1 - Disclosure; 2 - Entry; 3 - Classes; 4 - Structure; 5 - Motivation; 6 - Training; and 7 - Continuity. These dimensions guided the transformation of data into an evaluation using LEAN tools 5W2H and PDCA, as well as the DMAIC methodology. The study, conducted through a quantitative and qualitative survey involving 20 technical-administrative staff members at UFPB, revealed a mixed satisfaction scenario, highlighting strengths as well as areas needing significant improvement. The overall survey evaluation showed that 28.1% of responses considered the services satisfactory, while 36.6% rated them as almost satisfactory. However, 20% deemed the infrastructure and accessibility of the courses inadequate. The quality of classes and methodologies was another factor requiring improvement, especially in terms of content relevance and tutor training. Additionally, the effectiveness of communication about the courses was generally positive but needed enhancements in clarity and frequency. Key strategies for improvement were proposed, including updating infrastructure, improving communication strategies, and creating continuous training plans. Although DECP-UFPB fulfills its training responsibilities in many respects, there are significant areas that require attention and continuous improvement. Implementing the proposed actions and conducting further studies on the subject could lead to substantial improvements in the perception and effectiveness of training programs, fostering a more efficient and satisfactory learning environment for all involved.

**KEYWORDS:** Service Evaluation; Training Services; Public Service Training; Lean Tools; UFPB-DECP.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Login da Plataforma da EVG .....	39
<b>Figura 2:</b> Login do Moodle da PROGEP EAD .....	39
<b>Figura 3:</b> Sede do CEDESP. ....	41
<b>Figura 4:</b> Legenda do formulário de pesquisa .....	53
<b>Figura 5:</b> Inscrições de servidores em Cursos em 2022 .....	54
<b>Figura 6 -</b> Perfil de Escolaridade dos Participantes da Pesquisa .....	55
<b>Figura 7:</b> Modelos de Dashboard.....	141

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa Etária dos Pesquisados. ....	55
Gráfico 2: Sexo dos participantes.....	56
Gráfico 3: Tempo de Serviço dos Entrevistados na UFPB.....	58
Gráfico 4: Avaliação dos meios de divulgação das Capacitações. ....	61
Gráfico 5: Período de divulgação das capacitações. ....	62
Gráfico 6: Canais para se tirar dúvidas ou questionar editais. ....	63
Gráfico 7: Clareza nos editais ou informes para inscrição nas capacitações.....	63
Gráfico 8: Tempo de resposta sobre dúvidas. ....	64
Gráfico 9: Média de resposta dimensão divulgação.....	65
Gráfico 10: Quantidade de vagas por cursos e formações. ....	69
Gráfico 11: Meios de inscrição. ....	70
Gráfico 12: Facilidade de se inscrever nas capacitações.....	71
Gráfico 13: Cursos respondem às demandas ou necessidade do servidor .....	72
Gráfico 14: Cumprimentos dos prazos de inscrição.....	73
Gráfico 15: Média de respostas da dimensão Ingresso. ....	74
Gráfico 16: Cursos têm ferramentas adequadas.....	78
Gráfico 17: Professores e tutores dos cursos.....	79
Gráfico 18: Conteúdo das aulas e os materiais de apoio.....	81
Gráfico 19: Tempo de duração das capacitações.....	82
Gráfico 20: Respostas sobre dúvidas dos conteúdos e tarefas.....	83
Gráfico 21: Média de respostas dimensão Aulas.....	84
Gráfico 22: Locais de aulas presenciais.....	88
Gráfico 23: Bibliotecas. ....	89
Gráfico 24: Apoio administrativo (coordenação, secretaria ou técnico administrativo disponíveis).....	90
Gráfico 25: Laboratórios (computadores ou outras ferramentas para as capacitações).....	91
Gráfico 26: Transporte para ir à capacitação (caso precise).....	93
Gráfico 27: Média de respostas dimensão estrutura.....	94
Gráfico 28: Dispensa do trabalho para participar das capacitações.....	98
Gráfico 29: Ajuda de custo, bolsas ou diária (diária em caso de cursos em outras cidades).....	100

Gráfico 30: Oportunidade de repassar os conhecimentos das capacitações.....	101
Gráfico 31: Uso prático dos conteúdos das capacitações.....	103
Gráfico 32: Sentimento de motivação e de importância ao fazer o curso. ....	104
Gráfico 33: Média de respostas dimensão Motivação.....	106
Gráfico 34: Os meios de avaliação dos cursos. ....	110
Gráfico 35: Carga horária disponibilizada para uso em progressões.....	111
Gráfico 36: Tempo de entrega de certificados. ....	113
Gráfico 37: Percepção sobre os conhecimentos adquiridos. ....	114
Gráfico 38: Média de respostas dimensão Formação.....	115
Gráfico 39: ligação e visão holística dos Cursos. ....	120
Gráfico 40: A UFPB sempre oferece capacitações de forma periódica.....	121
Gráfico 41: O trabalhador tem a oportunidade de sugerir novos cursos e capacitações. ....	122
Gráfico 42: Projeto ou programa de capacitações claros.....	124
Gráfico 43: plataforma de opiniões sobre cursos necessários e feedback.....	126
Gráfico 44: Média de respostas dimensão Continuidade. ....	127
Gráfico 45: Média Geral de Respostas. ....	139

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Entidades que promovem capacitações.....	30
Quadro 2: Ferramentas usadas para capacitações.....	31
Quadro 3: Quadro de Referência de Servidores TAE. ....	36
Quadro 4: Progressão por Capacitação Profissional.....	38
Quadro 5: Critérios e Pressupostos de Avaliação de serviços.....	42
Quadro 6: Principais Ferramentas Lean.....	44
Quadro 7: Desenho da Pesquisa .....	48
Quadro 8: Editais de Capacitação nos últimos 5 anos.....	53
Quadro 9: Cargo ou função dos entrevistados. Fonte: Dados da Pesquisa.....	57
Quadro 10: Local de Trabalho dos entrevistados. Dados da Pesquisa.....	57
Quadro 11: Quadro de Estratégias (5W2H) Divulgação.....	67
Quadro 12: Plano de ação com a ferramenta PDCA - Divulgação.....	68
Quadro 13: Quadro de Estratégias (5W2H) - Ingresso .....	76
Quadro 14: Plano de ação com a ferramenta PDCA - Ingresso.....	76
Quadro 15: Quadro de Estratégias (5W2H) - Aulas .....	85
Quadro 16: Plano de ação com a ferramenta PDCA - Aulas .....	86
Quadro 17: Quadro de Estratégias (5W2H) Estrutura.....	96
Quadro 18: Plano de ação com a ferramenta PDCA - Estrutura.....	97
Quadro 19: Quadro de Estratégias (5W2H) - Motivação.....	107
Quadro 20: Plano de ação com a ferramenta PDCA - Motivação .....	108
Quadro 21: Quadro de Estratégias (5W2H). - Formação .....	117
Quadro 22: Plano de ação com a ferramenta PDCA - Formação .....	118
Quadro 23: Quadro de Estratégias (5W2H) - Continuidade .....	128
Quadro 24: Plano de ação com a ferramenta PDCA - Continuidade .....	129
Quadro 25: Metodologia da DMAIC. ....	130
Quadro 26: Quadro estratégico DMAIC .....	131
Quadro 27: Respostas Subjetivas.....	137

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentuais de IQ.....	37
Tabela 2: Pirâmide Etária por gênero.....	56

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke
5W2H	What, Why, Where, When, Who, How, How Much
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
café	Comunidade Acadêmica Federada
CEDESP	Centro de Desenvolvimento do Servidor Público
CEP	O Comitê de Ética em Pesquisa
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
EAD	Educação a Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EV.G	Escola Virtual de Governo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IA	Inteligência Artificial
IF	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IQ	Incentivo à Qualificação
LMS	Learning Management System
MPGOA	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
RA	Realidade Aumentada
RV	Realidade Virtual
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESE	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESC	Serviço Social do Comércio
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos
TAE	Técnico-administrativo em Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
2.1 UNIVERSIDADES: ORGANIZAÇÕES APRENDENTES .....	24
2.2 TRABALHADOR: UM SUJEITO APRENDENTE .....	26
2.3 CAPACITAÇÕES PROFISSIONAIS.....	27
2.3.1 Serviços de Capacitação.....	29
2.3.2 Capacitação Continuada .....	32
2.4 SERVIÇO PÚBLICO E SERVIDORES PÚBLICOS .....	33
2.4.1 Serviço Público na UFPB .....	34
2.4.2 Trabalhadores Técnicos Administrativos em Educação da UFPB .....	35
2.4 A DECP - UFPB E A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDORES .....	38
2.5 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS .....	41
2.6 AS FERRAMENTAS LEAN .....	43
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>47</b>
3.1 UNIVERSO E AMOSTRAGEM DA PESQUISA .....	48
3.2 POSICIONAMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	50
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETAS DE DADOS.....	51
<b>4 DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	54
4.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO.....	58
<b>4.2.1 Dimensão 1 – DIVULGAÇÃO .....</b>	<b>59</b>
4.2.1.1 Médias das respostas da dimensão Divulgação. ....	65
4.2.1.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2.....	66
4.2.1.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA.....	67
<b>4.2.2 Dimensão 2 – INGRESSO .....</b>	<b>68</b>
4.2.2.1 Médias das respostas da dimensão Ingresso.....	73
4.2.2.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2.....	74
4.2.2.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA.....	76
<b>4.2.3 Dimensão 3 – AULAS .....</b>	<b>77</b>
4.2.3.1 Médias das respostas da dimensão Aulas. ....	83
4.2.3.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H.....	84
4.2.3.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA.....	86
<b>4.2.4 Dimensão 4 – ESTRUTURA .....</b>	<b>87</b>
4.2.4.1 Médias das respostas da dimensão Estrutura.....	94
4.2.4.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H.....	95
4.2.4.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA .....	96

<b>4.2.5 Dimensão 5 – MOTIVAÇÃO</b> .....	97
4.2.5.1 Médias das respostas da dimensão Motivação.....	105
4.2.5.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H.....	106
4.2.5.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA .....	108
<b>4.2.6 Dimensão 6 – FORMAÇÃO</b> .....	108
4.2.6.1 Médias das respostas da dimensão Formação.....	115
4.2.6.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H.....	116
4.2.6.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA.....	117
<b>4.2.7 Dimensão 7 – CONTINUIDADE</b> .....	118
4.2.7.1 Médias das respostas da dimensão Continuidade.....	127
4.2.7.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H.....	127
4.2.7.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA .....	129
<b>4.2 ESTRATEGIAS DA FERRAMENTA DMAIC PARA AVALIAÇÃO E MELHORIAS</b> .....	130
<b>4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS SUBJETIVAS DA PESQUISA</b> .....	136
<b>4.4 MÉDIA GERAL DE AVALIAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	138
<b>5 PRODUTO DA PESQUISA</b> .....	141
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	143
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	147
<b>ANEXO I</b> .....	151
<b>APÊNDICE I - Questionário da Pesquisa</b> .....	156
<b>APÊNDICE II - TCLE</b> .....	158

## 1 INTRODUÇÃO

A capacitação profissional é um processo fundamental para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências necessários para desempenhar eficientemente uma função no mercado de trabalho. Essa formação pode ocorrer em diferentes níveis, desde cursos de curta duração até programas mais extensos e especializados.

Uma capacitação contínua dos trabalhadores das entidades, órgãos e empresas, ou ao menos a oferta contínua de capacitações, é algo que vem sendo cada dia mais discutido. A formação profissional emerge como um elemento fundamental para enaltecer o capital humano e fortalecer as próprias instituições, abandonando a perspectiva de ser uma atividade dispensável e adotando-se a visão de ser um investimento crucial com retornos tangíveis. Num contexto globalizado e volátil, em meio a uma economia competitiva, as organizações enfrentam constantes desafios relacionados à inovação e à concorrência, tornando essencial o investimento em treinamento e desenvolvimento para capacitar seu quadro de pessoal (Volpe; Lorusso, 2009, p. 2).

Esse entendimento assume especial importância quando pensamos o espaço de trabalho dentro da perspectiva de organizações aprendentes, como é o caso da UFPB, que se apresentam como ambientes que valorizam a contínua capacitação de seus profissionais, vinculando seu desenvolvimento e crescimento a esse processo. Nesse contexto, é imperativo conceber estratégias eficazes que facilitem a inclusão e a permanência dos colaboradores nesses espaços, visando aprimorar sua produtividade e expandir suas competências.

Diversos tipos de entidades desempenham papéis fundamentais na oferta de formações profissionais, variando de acordo com as áreas de atuação. Essa oferta de capacitação pode ser interna feita por determinado setor, como também de forma mais estruturada como é o caso da educação corporativa (antiga universidade corporativa) ou externa, oferecida por entidades parceiras ou outras empresas. Podemos citar como exemplo:

1. Instituições de Ensino Superior: Universidades, faculdades e institutos proporcionam cursos de graduação e pós-graduação, oferecendo uma formação acadêmica sólida que combina abordagens teóricas e práticas;

2. Escolas Técnicas e Profissionalizantes: Especializadas em cursos técnicos, essas instituições oferecem uma formação prática e direcionada para áreas específicas, preparando os alunos para uma rápida inserção no mercado de trabalho;
3. Empresas e Corporações: Muitas empresas investem em programas internos de capacitação para desenvolver as habilidades de seus funcionários, muitas inclusive tendo a educação (universidade) corporativa;
4. Organizações Governamentais: Agências governamentais têm a responsabilidade de promover programas de capacitação profissional, visando aumentar a empregabilidade da população. Isso pode envolver a oferta de cursos gratuitos ou subsidiados. No Brasil temos programas como o PRONATEC e cursos oferecidos pelo Sistema S;
5. Organizações Não-Governamentais (ONGs): Algumas ONGs desempenham um papel crucial oferecendo programas de capacitação direcionados a grupos específicos, como desempregados e jovens em situação de vulnerabilidade.

Essas entidades realizam seus treinamentos de forma presenciais ou online, com workshops e programas de mentoria, plataformas de Ensino Eletrônico e EAD. Proporcionando uma ampla variedade de cursos em diferentes áreas, tornando a aprendizagem acessível a um público diversificado.

O problema central do presente estudo é compreender como os servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) percebem e avaliam a qualidade dos cursos de capacitação oferecidos pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP). Assim, busca-se identificar se essas capacitações atendem às necessidades e expectativas dos servidores, analisando aspectos como eficácia, aplicabilidade prática, relevância dos conteúdos e os resultados obtidos nas rotinas de trabalho.

Essa problemática se mostra relevante ao evidenciar a falta de informações claras sobre os procedimentos adotados pela DECP na escolha e organização dos cursos de capacitação, bem como a ausência ou baixa visibilidade de feedbacks e avaliações sobre a qualidade e efetividade das formações oferecidas. Isso sugere uma lacuna na comunicação e no acompanhamento dos resultados, o que pode impactar o aprimoramento contínuo dos programas de capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores.

O recorte estatístico estudado nesta pesquisa foram os servidores públicos que compõem a Universidade Federal da Paraíba - UFPB (especificamente os técnicos administrativos em Educação - TAE).

De acordo com a Lei Federal Brasileira Nº 8.027, de 12 de Abril de 1990, em seu Art. 1º: servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo ou em emprego público na administração direta, nas autarquias ou nas fundações públicas, sendo seus deveres I - exercer com zelo e dedicação as atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo ou função; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: (Art. 2º Lei 8027/90).

Na UFPB, a Divisão de Educação e Capacitação Profissional – DECP, junto a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, é responsável pelo gerenciamento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, além da análise de Processos de Progressão por Capacitação, Incentivo à Qualificação e afastamentos para realização de ações de desenvolvimento, seja para Licença Capacitação ou afastamentos para fins de Pós-Graduação dos Técnico-administrativos. Dentro desse escopo a referida divisão é responsável por oferecer capacitações de forma direta ou através de parcerias para os servidores da UFPB. (DECP-PROGEP UFPB, 2023)

O estudo executado e aqui exposto realizou uma avaliação da qualidade dessas formações promovidas pela DECP/UFPB através das percepções do público-alvo, em relação ao conteúdo, estrutura e materiais e outros fatores.

Para a mensuração destes fatores de qualidade serão utilizadas as *Lean Tools* (Ferramentas Lean). Então vejamos:

O termo Lean foi usado pela primeira vez em 1988 por Krafcik em seu trabalho de mestrado apresentado e desenvolvido no Instituto de Tecnologia de Massachusetts como parte do projeto do Programa Internacional de Veículos Motorizados, sob a supervisão de James P. Womack. Pode-se dizer que a FL é um produto deste projeto em sua primeira edição, sendo o conceito generalizado desde 1990 por Womack et al. (1990) no livro “A Máquina que Mudou o Mundo”, mas, na verdade, o modelo Lean é o resultado de um processo evolutivo nos processos industriais. (Chicaia, 2020, p. 5)

A citação de CHICAIA (2020) fala do famoso livro de Womack, Jones e Roos (1990, pesquisada na edição 2004) onde define que o *LEAN Tools* (literalmente ferramentas enxutas) é uma abordagem de gestão que se originou no sistema de

produção da Toyota e visa maximizar o valor para o cliente enquanto minimiza o desperdício.

As ferramentas Lean são métodos e técnicas específicas utilizados para implementar os princípios Lean em uma organização (Liker; Ross, 2019). Sendo as mais comuns: Mapeamento de Fluxo de Valor (*Value Stream Mapping*), 5S, Kanban, Kaizen, Poka-Yoke, Andon, Heijunka, SMED (*Single-Minute Exchange of Die*), 5W2H, Jidoka, PDCA e (*Plan-Do-Check-Act*).

Ferramentas Lean são utilizadas em diversos setores além da manufatura, como serviços e desenvolvimento de software, para melhorar eficiência, qualidade e satisfação do cliente. É importante adaptar essas ferramentas para atender às necessidades específicas de cada organização.

Para complementar a pesquisa aqui proposta, pretende-se a utilização da metodologia DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar) que não é propriamente uma ferramenta *Lean* em si, mas sim uma abordagem estruturada dentro do Seis Sigma, que é uma metodologia de melhoria de processos. No entanto, a metodologia Lean e o Seis Sigma frequentemente são combinados em uma abordagem conhecida como Lean Seis Sigma para alcançar melhorias significativas em eficiência e qualidade.

O presente estudo que foi desenvolvido com os trabalhadores técnicos administrativos da Universidade Federal da Paraíba, pretende mensurar a qualidade dos cursos de capacitação oferecidos pela DECP da UFPB utilizando para isso algumas das ferramentas LEAN aqui demonstradas a fim de responder a seguinte problemática: “Como os servidores técnicos administrativos da UFPB avaliam a qualidade e os resultados dos serviços de capacitações oferecidos?”

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar os serviços de capacitação ofertados pela DECP - UFPB aos seus servidores. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: A) Avaliar a infraestrutura física e laboral da DECP; B) Avaliar a acessibilidade dos colaboradores aos cursos de capacitação; C) Determinar as causas de cada problema identificado; D) Avaliar a percepção dos serviços oferecidos pela DECP do ponto de vista dos funcionários; e, por fim, E) Transformar os dados tabulados em gráficos para uso futuro em um dashboard que mostre os problemas e percepções dos usuários.

O presente estudo, portanto, avaliou os serviços de capacitação oferecidos pela DECP (Divisão de Educação e Capacitação de Pessoal) aos servidores técnicos

administrativos da UFPB (Universidade Federal da Paraíba). Esta iniciativa se justificou por diversos motivos, abordando tanto aspectos técnicos quanto acadêmicos, pessoal e social, almejando contribuir significativamente para o aprimoramento contínuo dos métodos de capacitação e do desempenho daqueles que ministram os cursos.

Do ponto de vista técnico, a pesquisa visa desenvolver um instrumento de avaliação que permitirá uma análise criteriosa da qualidade das capacitações oferecidas. Isso se traduzirá em uma valiosa contribuição para a elevação do nível e a atualização dos métodos utilizados, garantindo um padrão de excelência nos serviços prestados. Ao compreender como os servidores percebem a eficácia das capacitações, será possível identificar áreas de melhoria e promover ajustes que maximizem os benefícios dessas iniciativas.

No contexto acadêmico, a pesquisa preenche uma lacuna identificada na literatura. A busca por expressões-chave revelou dados significativos: "avaliação de capacitação de servidores públicos" resultou em 0 (zero) artigos encontrados tanto no Google Acadêmico quanto no Capes CAFE. Similarmente, "avaliação de serviços de capacitação" resultou em 0 (zero) artigos encontrados.

Estes números destacam a carência de estudos abordando a qualidade de um conjunto de capacitações e os serviços das entidades que as promovem. Por outro lado, a busca por "avaliação de capacitação" retornou 182 arquivos no Google Acadêmico e 7 no Capes Café, porém, esses tratam de capacitações específicas, não da avaliação holística proposta por esta pesquisa. Esses dados sublinham a necessidade de investigações mais abrangentes e fornecem uma base sólida para justificar a relevância acadêmica deste estudo.

Do ponto de vista pessoal, o pesquisador e autor dessa dissertação é, assim como os indivíduos entrevistados, um técnico-administrativo em educação – TAE. E vê como bastante relevante a opinião regular de seus colegas e demais servidores da UFPB, para que se obtenha feedbacks atualizados em relação a diagnósticos de problemas, ideias de melhorias e compartilhamento de angústias e frustrações, mas também de sucessos e *cases* inovadores no serviço.

Assim, convidando os TAES para avaliar o serviço de capacitação da DECP, é algo que se mostra importante para se ter um retorno do serviço oferecido e para se construir as ações de aprendizagem na instituição de uma forma democrática e participativa.

A pesquisa pode transcender o ambiente acadêmico, alcançando a sociedade como um todo. Ao responder à pergunta "Como os servidores técnicos administrativos da UFPB avaliam a qualidade e os resultados dos serviços de capacitações oferecidos pela DECP?", a pesquisa fornecerá um levantamento bibliográfico valioso. Esse levantamento poderá ser aprofundado em estudos futuros e servir como base para novas avaliações de capacitações, tanto específicas quanto inseridas em projetos holísticos. Além disso, a pesquisa incentivará a continuidade da formação de servidores públicos, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo.

Ao contribuir para a qualidade e excelência dos conteúdos de cursos oferecidos pela DECP, a pesquisa também influenciará a relevância das capacitações no contexto prático do trabalho. Avaliar como as ações de capacitação chegam aos servidores técnicos administrativos da UFPB permitirá uma análise crítica que pode resultar em melhorias significativas. Essas melhorias, por sua vez, terão um impacto direto no atendimento à população, incluindo alunos, pais e demais partes interessadas, fortalecendo a relação entre a universidade e a sociedade.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Adentramos a pesquisa com um momento crucial do trabalho: a revisão da literatura, que sintetiza os principais estudos acadêmicos sobre o tema, destacando abordagens, métodos e teorias, além de identificar as lacunas que a pesquisa pretende preencher. A fundamentação teórica, por sua vez, descreve as teorias, conceitos e modelos relevantes que orientam o estudo.

Inicialmente, é fundamental relatar a relação entre capacitações profissionais e a valorização do trabalhador como sujeito receptor e construtor de conhecimento, na consolidação do conceito de organizações aprendentes. Como já discutido anteriormente, este estudo analisa essa relação entre trabalhador e organização no contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

### **2.1 UNIVERSIDADES: ORGANIZAÇÕES APRENDENTES.**

As Universidades, que naturalmente são organizações aprendentes, se colocam como espaços inovadores para se trabalhar o aperfeiçoamento das práticas laborais, bem como o crescimento intelectual do trabalhador e o desenvolvimento organizacional.

Segundo Senge (1990, p. 8), organizações aprendentes são aquelas onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados e objetivos que realmente desejam, onde padrões novos e expansivos de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas estão aprendendo continuamente, assim como aprendem em conjunto.

Desta forma, o autor expressa que as referidas organizações são as que propiciam ao trabalhador um espaço contínuo para aprender, pensar, opinar e construir. Além de vivenciar a experiência do trabalho e das ações coletivas, da convivência e valorização da contribuição de todos e o respeito às diferenças e características de cada um.

Em sentido semelhante, Rosa (2010, p. 34) pondera que a essência da organização aprendente consiste em conseguir suscitar uma mudança de mentalidade nos seus membros, de modo a que estes deixem de ver a si próprios como alheios à realidade da organização, para passarem a ver-se como parte fundamental da própria realidade (Fernandes, 2007). Organizações focadas no

aperfeiçoamento e modernização de seus métodos e abordagens, buscando isso através da valorização do trabalhador, porém sem perder a sua essência e sua função social.

Argyris e Schön (1978) conceituam a aprendizagem organizacional como o procedimento de investigação tanto individual quanto coletivo, no qual ocorre a identificação e análise, resultando na construção e modificação das teorias em uso nas organizações. Esse ciclo de aprendizado não apenas se baseia na compreensão das experiências individuais, mas também na capacidade de reflexão coletiva, destacando a importância da colaboração e do diálogo para a melhoria constante do desempenho organizacional.

Nogueira e Odellius (2015, p. 04) complementam que nesse sentido, a aprendizagem individual se torna aprendizagem organizacional à medida que se incorpora às teorias em uso na organização.

Todo investimento realizado na formação do trabalhador e na transmissão de conhecimento voltará em forma de benefício para a organização e no caso da Universidade Federal da Paraíba, espaço estudado, para toda a sociedade que ela atende ou suas ações beneficiam. Pois o processo individual, que é o momento de aprendizado do trabalhador, se torna coletivo quando este está pronto para pôr o conhecimento em prática, em benefício dos usuários dos serviços, bem como ao assumir uma função de multiplicador desse conhecimento para outros colaboradores. O que será sentido como impactos positivos no desenvolvimento das instituições.

Para as pesquisadoras Antonello e Godoy (2010), a aprendizagem organizacional pode ser construída por:

- Perspectiva da **Ciência Política**;
- Perspectiva **Histórica**;
- Perspectiva **Econômica**;
- Perspectiva da **Ciência da Administração**;
- Perspectivas **Psicológicas**;
- Perspectivas **Sociais**;
- Perspectivas **antropológicas**.

Sobre as três últimas Perspectivas citadas: as **Psicológicas**, têm suas raízes na perspectiva da psicologia sociocultural, nesse contexto, os aspectos situacionais da aprendizagem desempenham um papel central, enquanto os princípios psicológicos da cognição social e individual são considerados processos secundários;

já as **Sociais** são vistas como um processo que envolve relações sociais, sendo formado por instituições sociais; por outro lado, as **Antropológicas** consideram que a natureza e o processo da aprendizagem podem variar em diferentes culturas e situações. (Antonello e Godoy, 2010, p. 313-315)

Essa abordagem contribui para fundamentar a importância que tem o foco desta pesquisa, o ser humano, como centro dos estudos. Nas organizações, esse ser humano é identificado como o trabalhador, sendo compreendido como um **Sujeito Aprendiz**.

## 2.2 TRABALHADOR: UM SUJEITO APRENDENTE.

De acordo com Simão e Dalpiaz (2018, p.96), o trabalhador coloca-se na noção de sujeito aprendiz:

No contexto das transformações do mundo do trabalho vivo, a referida noção (**de sujeito aprendiz**) se constitui pela articulação de três elementos conceituais: no plano social entendemos a sociedade e a organização como espaços aprendizes; no plano do trabalhador consideramos a posição subjetiva do sujeito cognoscente/epistêmico e desejante; e, no plano da formação profissional, compreendemos a organização como locus de aprendizagem ao longo da vida. (Grifo nosso)

Nesse sentido, a noção de sujeito aprendiz pode contribuir significativamente para entender o papel do trabalhador e a valorização de sua formação no contexto das transformações do mundo do trabalho de diversas maneiras. Vejamos alguns pontos:

1. Aprendizagem ao longo da vida: A noção do sujeito aprendiz enfatiza a importância da educação contínua e do desenvolvimento de habilidades ao longo da vida, permitindo que os trabalhadores se adaptem às mudanças no ambiente de trabalho e adquiram novas competências. Conforme Delors (1998, p. 111) a aprendizagem é “ao longo de toda a sua vida no seio do espaço social constituído pela comunidade a que pertence”;
2. Adaptação às demandas do mercado: Ao considerar a organização empresarial como um locus de aprendizagem (Simão e Dalpiaz, 2018, p. 96), a noção do sujeito aprendiz reconhece a importância de os trabalhadores estarem

- preparados para atender às demandas do mercado em constante evolução, promovendo a flexibilidade e a capacidade de inovação;
3. Desenvolvimento de competências multifuncionais: O modelo toyotista (Ohno, 1997), modelo que popularizou as ferramentas LEAN (Liker; Ross, 2019), associado à noção do sujeito aprendente, convoca um trabalhador polivalente e multifuncional, formado na perspectiva da pedagogia de competências, o que pode contribuir para uma formação mais abrangente e adaptável;
  4. Conscientização e participação ativa: A noção do sujeito aprendente está relacionada à construção contínua da pessoa humana, do seu saber e das suas aptidões, bem como à sua capacidade de discernir e agir, promovendo uma cidadania ativa e uma participação mais consciente no mundo do trabalho e na comunidade. É sobre “a criatividade individual e coletiva capaz de inventar e assumir mudanças” (Assmann, 2007, p. 86).

Diante disso, entender o trabalhador como sujeito aprendente favorece a uma abordagem que reconhece a importância da aprendizagem, não apenas pontual, mas contínua, em busca de adaptação às mudanças e do desenvolvimento de competências multifuncionais para a formação do trabalhador no contexto das transformações do mundo do trabalho.

E a melhor forma de promover essa cultura de aprendizagem parte da formulação de projetos de capacitação profissional dos trabalhadores. Que falaremos no subtítulo a seguir.

### 2.3 CAPACITAÇÕES PROFISSIONAIS

Investir em capacitação de trabalhadores é uma estratégia indispensável para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, pois é fundamental para crescimento intelectual e das competências dos indivíduos que compõem o quadro organizacional.

Vidigal (2012, p. 41) diz que:

A crescente competitividade no mercado de trabalho e a busca por melhores níveis de produtividade exigem, atualmente, investimentos cada vez maiores em qualificação profissional. Caracterizado pela instabilidade e flexibilidade, o mercado de trabalho demanda profissionais adaptados às transformações das décadas recentes, tais como o processo da globalização econômica, cujo início remete aos

anos 1990. Este processo, também marcado pela maior concorrência entre os mercados mundiais, levou as empresas a contratarem trabalhadores melhor qualificados e que pudessem contribuir para a elevação da eficiência produtiva.

Então quais seriam essas qualificações ponderadas por Vidigal? O investimento em capacitação e/ou treinamentos (vantajoso diante dos benefícios) (Lazear; Gibbs, 1998). Pode preencher um espaço gerado pelo ambiente globalizado que carece de:

- Acompanhamento das Mudanças Tecnológicas: O ambiente de negócios está em constante evolução, especialmente com avanços tecnológicos. Investir em capacitação permite que os trabalhadores se mantenham atualizados com as últimas tecnologias, ferramentas e métodos de trabalho e, caso seja uma empresa de mercado, garantindo que a organização permaneça competitiva;
- Melhoria da Eficiência Operacional: Funcionários capacitados tendem a ser mais eficientes em suas funções. A aquisição de novas habilidades e conhecimentos pode resultar em processos mais eficazes e na otimização das operações, o que, por sua vez, contribui para o aumento da produtividade;
- Inovação e Criatividade: A capacitação incentiva a criatividade e a inovação ao proporcionar aos funcionários as ferramentas e o conhecimento necessários para pensar de maneira mais inovadora. Isso pode levar ao desenvolvimento de novas ideias, produtos ou serviços que impulsionam o crescimento e a diferenciação no mercado.

Nesse Sentido Vidigal (2012, p. 42) complementa que como consequência, a qualificação dos trabalhadores pertencentes a uma empresa faz com que ela aufera ganhos de produtividade e eficiência, assim como, em última instância, maior lucratividade. As empresas, ao capacitarem seus empregados, promovem benefícios para elas mesmas, uma vez que o aprendizado é revertido em melhor qualificação para as atividades propostas.

Funcionários que percebem que têm oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional são mais propensos a permanecer na empresa. Isso reduz a rotatividade de pessoal e os custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores. Assim, os trabalhadores têm a oportunidade de trabalhar e, concomitantemente, desenvolver habilidades e competências.

Rabaglio (2001) concebe a competência como um elemento catalisador da competitividade individual, abrangendo conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos. Essa abordagem capacita o indivíduo a desempenhar com eficácia tarefas específicas em uma variedade de contextos (Jorge; Frota, 2015, p. 52).

Vidigal (2012, p. 43) ainda atenta para o fator motivação do trabalhador em relação às capacitações, pois de nada adiantaria um investimento errante em uma formação inócua e na qual o trabalhador não se sinta acolhido. Acabaria sendo uma perda de tempo e de recursos.

Embora os benefícios da qualificação sejam refletidos em toda a economia e principalmente na empresa, a decisão do investimento deve partir exclusivamente do trabalhador. Tal afirmação se justifica pelo fato de que um indivíduo não interessado em obter os ganhos da qualificação pode fazê-la desperdiçando os recursos envolvidos no investimento, seja ele custeado pelo próprio trabalhador, pela empresa ou pelo governo. Sendo assim, um trabalhador que não se sinta motivado em aceitar a qualificação pode fazê-la sem oferecer o retorno esperado. (Vidigal, 2012, p. 43)

Para o desenvolvimento das competências das pessoas/profissionais existem as pontes entre o trabalhador e o conhecimento. São eles os serviços de capacitações oferecidos por entidades com toda uma gama de cursos e treinamentos como veremos a seguir.

### **2.3.1 Serviços de Capacitação**

O ramo de capacitação e aprendizagem profissional é amplo e envolve diversas entidades, ferramentas e métodos. A constante evolução tecnológica, aliada às demandas do mercado de trabalho, destaca a importância de iniciativas educacionais que abrangem desde cursos tradicionais até plataformas online inovadoras, proporcionando uma variedade de opções para o aprimoramento das habilidades profissionais. Como podemos observar nos quadros 1 e 2 a seguir:

#### **A. Entidades**

Com base no Quadro 1, podemos classificar como entidades que promovem capacitações profissionais diversos tipos de organizações que oferecem cursos, treinamentos e programas voltados ao desenvolvimento de competências específicas.

**Quadro 1: Entidades que promovem capacitações**

<b>Tipo de Entidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
Instituições de Ensino Superior:	Oferecem cursos de graduação; pós-graduação e de extensão.	Universidades, Faculdades e institutos
Escolas Técnicas e Profissionalizantes	Oferecem cursos técnicos e treinamento prático e específico para determinadas profissões.	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Escolas Técnicas Estaduais.
Plataformas de Ensino Online:	Variedade de cursos em diversas áreas.	Udemy, Coursera e edX
Empresas de Treinamento Corporativo, universidades corporativas	Especializadas em fornecer treinamento para funcionários de organizações.	FGV Projetos e Fundação Dom Cabral
Startups de EdTech	Desenvolvem soluções tecnológicas para facilitar a aprendizagem, como aplicativos e plataformas interativas.	Descomplica e Arco Educação
ONGs e Programas Governamentais:	Oferecem programas de capacitação para grupos específicos, visando inclusão e desenvolvimento social.	PRONATEC, Projovem Trabalhador, Jovem Aprendiz.
O Sistema "S"	Este conjunto de organizações tem sido um parceiro para trabalhadores e empresas em todo o país. Têm impactos significativos na sociedade e economia brasileira, especialmente nos aspectos de Educação e Capacitação, pois oferecem cursos e programas de treinamento que capacitam milhões de brasileiros em diversas áreas, contribuindo para a empregabilidade e a melhoria da qualidade de vida.	SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) SESI (Serviço Social da Indústria) SESC (Serviço Social do Comércio) SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) SEST (Serviço Social do Transporte) e SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo)

Fonte: Criada pelo Autor com informações da Agencia Brasil, Site Senado Federal e Google Pesquisa (2024)

No caso de instituições como a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a oferta de capacitações pode ocorrer de forma interna, promovida por setores específicos, como a DECP (Divisão de Educação e Capacitação de Pessoas). Além disso, pode haver capacitações estruturadas no modelo de educação corporativa (anteriormente chamada de universidade corporativa), que visam o desenvolvimento

estratégico de competências. Também é comum a oferta de capacitações externas, realizadas em parceria com outras entidades ou empresas especializadas, ampliando as oportunidades de qualificação para os servidores e demais públicos-alvo.

## **B. Ferramentas**

Já as ferramentas utilizadas em capacitações (quadro 2) são recursos tecnológicos e metodológicos que facilitam o processo de ensino-aprendizagem, tornando-o mais eficiente, interativo e acessível. As principais categorias incluem:

**Quadro 2:** Ferramentas usadas para capacitações

<b>Ferramentas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
Plataformas EAD (Educação a Distância)	Sistemas que permitem a criação e gestão de cursos online.	Moodle, Blackboard, Canvas
LMS (Learning Management System):	Sistemas que auxiliam na administração, entrega e acompanhamento de cursos	Moodle e Talent LMS
Webinars e Videoconferências:	São usadas para aulas ao vivo, palestras e treinamentos virtuais.	Zoom, Microsoft Teams e Google Meet e Skype.
Realidade Virtual (RV) e Realidade Aumentada (RA)	Utilizadas para simulações e treinamentos práticos em ambientes virtuais.	Anatomy 4D, Waze e Unimersiv.
Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning:	São utilizadas para personalizar o aprendizado, fornecendo recomendações e feedbacks adaptativos.	ChatGPT e ChatPDF
Gamificação	Elementos de jogos são incorporados para tornar o aprendizado mais envolvente, através de plataformas	Kahoot! e Quizizz.
Redes Sociais Profissionais	Usadas para networking, compartilhamento de conhecimento e busca por oportunidades de aprendizado.	LinkedIn

Fonte: Criado pelo Autor, com informações do Portal SEBRAE, Imaginie Educação e Google Pesquisa (2024)

Observa-se que a UFPB já adota, em seus diversos centros e projetos de ensino e pesquisa, muitas das ferramentas mencionadas no quadro acima, incluindo plataformas de Educação a Distância (EAD), webinars, videoconferências e até mesmo inteligência artificial, com destaque para os projetos desenvolvidos pelo

Centro de Informática. Além disso, as redes sociais são amplamente utilizadas pelos discentes e seu uso é incentivado dentro de limites que promovem a comunicação e a aprendizagem de forma benéfica.

Contudo, na capacitação dos servidores, além dos métodos tradicionais, como materiais impressos e bibliotecas, são utilizadas principalmente plataformas EAD, como o Moodle.

Ao abordarmos a temática da capacitação e suas instituições facilitadoras é crucial destacarmos a relevância da continuidade desses processos e isso faremos a seguir.

### **2.3.2 Capacitação Continuada**

É importante as organizações considerarem que a capacitação dos servidores e a perspectiva de uma transformação de sua cultura organizacional a fim de transformá-la em uma organização aprendente passa por um sólido planejamento continuado.

Nessa visão, Jamba (2018, p. 18) pondera que é a

Capacitação contínua uma formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.

Sem dúvida abrir a visão da organização para o investimento na capacitação e atualização técnica de seus trabalhadores é muito importante, mas de nada adiantará se forem apenas ações pontuais, sem um projeto amplo e bem planejado de continuidade, que englobe a prática das ações aprendidas e debatidas teoricamente.

Segundo Jorge e Frota (2016, p. 57), no contexto do serviço público, a estratégia de aprimoramento dos talentos humanos é amplamente reconhecida como um meio para promover o desenvolvimento constante (em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes) dos funcionários em áreas de interesse do Estado. Isso visa valorizar os servidores públicos, oferecendo oportunidades para o avanço em suas carreiras, com o propósito de impulsionar uma melhoria contínua na qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade.

Também de acordo com Jamba (2018, p.18) a capacitação continuada pode apresentar a seguinte divisão:

- **O aperfeiçoamento** - que procura complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos no âmbito da profissão exercida;
- **A reconversão** - que visa dar uma qualificação diferente da que o indivíduo já possui, para que este possa exercer uma nova atividade profissional. A reconversão pode implicar uma formação profissional de base seguida de especialização;
- **A reciclagem** - procura atualizar ou conferir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de conhecimento dentro da mesma profissão devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos.

Como podemos observar o processo de aprendizagem é muito mais que a realização de oficinas e pequenos cursos de poucos dias ou horas. É algo para se propor e adotar diariamente no planeamento e plano de metas. A construção e multiplicação do conhecimento devem ser um dos pilares da organização, o que podemos chamar essa prática de “cultura organizacional favorável ao aprendizado” (Volpe e Lorusso, 2009, p. 7).

As capacitações promovidas pela DECP têm como objetivo o aperfeiçoamento e a reciclagem dos servidores da UFPB, buscando aprimorar o conhecimento previamente adquirido e transmitir as mudanças, técnicas e práticas mais modernas e eficazes.

No Setor Público essa cultura pode favorecer a motivação de toda uma gama de trabalhadores que podem, se bem capacitados, desenvolver grandes iniciativas de empreendedorismo e inovações no Serviço Público.

## 2.4 SERVIÇO PÚBLICO E SERVIDORES PÚBLICOS

No direito brasileiro, a noção de serviço público está relacionada à obrigação do Estado de atender às demandas da sociedade por meio dos serviços públicos, que devem ser assegurados, regulados e controlados pelos governantes. Esses serviços podem ser prestados diretamente pelo Estado ou por entidades de caráter público não estatal, em regimes de concessão e permissão. A reserva de titularidade de atividades para a esfera estatal pode ser modificada, permitindo a atuação de entes privados ou

entidades de caráter público não estatal em algumas atividades. Essa adaptação reflete a necessidade de atender às novas demandas e realidades sociais, econômicas e políticas. Como podemos observar nos artigos 21, 25 e 173 da Constituição Federal de 1988.

Para CEZNE (2005, p. 13) na doutrina brasileira, a conceituação de serviço público baseou-se essencialmente nos conceitos discutidos no contexto francês, mas com algumas diferenças. No caso brasileiro, observou-se a modificação da reserva de titularidade de atividades para a esfera estatal, retirando-se diretamente o Estado e permanecendo em seu nome entes privados (no caso de atuação em regimes de concessão e permissão) ou, em algumas atividades, observa-se a atuação de entidades de caráter público não estatal.

Em relação às definições acerca de servidor público, as leis federais Brasileiras nº 8.027/90 e nº 8.112/90 tratam do conceito de servidor público no contexto brasileiro.

A Lei 8.027/90 em seu artigo 1º define, para os efeitos desta lei, servidor público como a pessoa legalmente investida em cargo ou em emprego público na administração direta, nas autarquias ou nas fundações públicas.

O artigo 2º da Lei 8.112/90 estabelece o conceito de Servidor Público Federal para os fins desta lei. Servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Dessa forma, servidor público, conforme as referidas Leis, é a pessoa que foi devidamente nomeada ou investida em um cargo público. As leis relacionadas ao servidor público estabelecem direitos, deveres, normas e critérios para a atuação desses profissionais no âmbito da administração pública federal brasileira. Vale ressaltar que existem outras leis e normativas que tratam de servidores públicos em esferas estaduais e municipais.

O Servidor Público desenvolve suas atividades em órgãos, entidades, agências ou empresas ligadas à administração pública, direta ou indireta, sendo as universidades federais (dentre elas a UFPB) exemplos dessas entidades.

#### **2.4.1 Serviço Público na UFPB**

O funcionamento do serviço público na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) é regido pelas disposições dos artigos 37 ao 41 da Constituição Federal de 1988, bem como pela Lei 8112/90, que estabelece as normas de conduta para os

servidores públicos civis da União, Autarquias e Fundações Públicas, além de abordar outras providências pertinentes.

Na UFPB, os servidores são divididos em diferentes categorias, como docentes e técnicos administrativos em Educação, sendo selecionados de maneira efetiva por meio de concursos públicos. Além disso, a Instituição conta com trabalhadores terceirizados contratados por tempo determinado, por meio de empresas vencedoras de licitações, para prestarem serviços aos quais os seus servidores públicos não estão designados ou para complementar os serviços para os quais a Universidade não tem servidores em quantidade suficiente para fazê-lo.

Segundo o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Federal da Paraíba, dados da PROGEP indicam que a instituição atualmente possui 2.717 docentes e 3.205 trabalhadores técnicos administrativos em diversos níveis de cargos e remunerações. Essa diversidade de profissionais contribui para o funcionamento eficaz e para o cumprimento da missão educacional da Universidade.

#### **2.4.2 Trabalhadores Técnicos Administrativos em Educação da UFPB**

Nossa pesquisa tem como foco a avaliação das capacitações destinadas aos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Conforme estabelecido pelo Art. 8º da Lei 11.091/2005, os Técnicos Administrativos em Educação (TAE) desempenham funções relacionadas ao planejamento, organização, execução e avaliação das atividades de apoio técnico-administrativo ao ensino, bem como à pesquisa e extensão nas Instituições Federais de Ensino.

A Lei 11.091/2005, conhecida como Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), consiste em um conjunto de princípios, diretrizes e normas que orientam o desenvolvimento dos servidores nessa categoria. Como parte integrante dessa estrutura, a UFPB adere ao PCCTAE, o qual se divide em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E.

Essas classes representam conjuntos de cargos de mesma hierarquia, diferenciados por requisitos como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, riscos e esforço físico, necessários para o desempenho eficiente de suas atribuições.

Os níveis A e B incluem cargos que exigem, no máximo, o Ensino Fundamental

Completo. O nível C abrange tanto cargos que requerem o Ensino Fundamental Completo quanto aqueles que demandam o Ensino Médio Completo. O nível D é composto principalmente por cargos que exigem o Ensino Médio Completo ou o Ensino Médio Profissionalizante. Finalmente, o nível E é reservado para cargos que exigem Nível Superior. (LEI Nº 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005. Anexo II)

Na UFPB, as classificações mais prevalentes atualmente são os níveis E, C e D, (PROGEP/UFPB, 2024) conforme evidenciado no quadro a seguir.

**Quadro 3:** Quadro de Referência de Servidores TAE.

NÍVEL	VAGO	OCUPADO	TOTAL
E	56	1.177	1.233
D	119	1.457	1.576
C	148	459	607
<b>TOTAL</b>	<b>323</b>	<b>3.093</b>	<b>3.416</b>

Fonte: PROGEP (2024)

Essa estrutura hierárquica contribui para a organização e gestão eficaz do corpo técnico-administrativo, garantindo que as atribuições sejam desempenhadas de maneira adequada e que haja um alinhamento com as diretrizes estabelecidas pelo PCCTAE.

O plano de carreira dos servidores técnico-administrativos da UFPB oferece incentivos financeiros para aqueles que possuem formação acadêmica superior ao requisito do cargo. Esses benefícios (Incentivo à qualificação – IQ) são pagos em percentuais variando de 10% a 75%, conforme uma tabela específica.

Além do IQ, a Progressão por Capacitação é um componente essencial do desenvolvimento profissional. Essa progressão permite ao servidor avançar para um nível de capacitação superior dentro do mesmo nível de classificação, mantendo a distância relativa entre os padrões de vencimento. Esse processo está diretamente relacionado ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE), que visa aprimorar as competências individuais e institucionais.

**Tabela 1: Percentuais de IQ**

**TABELA DE PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO**

Anexo IV da Lei nº 11.091/2005 (Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012)

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: PROGEP (2017)

Paralelamente, a Progressão por Mérito Profissional proporciona outra forma de avanço na carreira. Regida pela Lei nº 11.091/2005 – PCCTAE, essa progressão permite que o servidor passe para o padrão de vencimento imediatamente superior, respeitando o nível de capacitação. O plano de carreira é estruturado com 16 padrões de vencimento e um "step" (variação de valor por nível) que varia de 3,7% a 3,8%, desde 2015. Para ser promovido por mérito, o servidor deve cumprir dois requisitos: ter um interstício de pelo menos 18 meses de efetivo exercício e obter um resultado positivo na avaliação de desempenho anual.

Esses mecanismos de progressão, tanto por capacitação quanto por mérito, asseguram que o desenvolvimento e o reconhecimento dos servidores estejam alinhados com suas qualificações e desempenho profissional.

Conforme demonstrado no quadro 4, cada nível de classificação possui exigências mínimas de carga horária para que o servidor possa avançar dentro do mesmo nível. Esse modelo incentiva a busca constante por aperfeiçoamento, promovendo a atualização das competências exigidas para o desempenho das funções e garantindo que o corpo técnico-administrativo esteja preparado para os desafios institucionais. Assim, a capacitação não apenas favorece a progressão individual, mas também contribui para a eficiência e inovação no serviço público.

#### Quadro 4: Progressão por Capacitação Profissional

Anexo III da Lei nº 11.091/2005 (Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012)

TABELA PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: PROGEP (2017)

O alinhamento entre capacitação e progressão salarial proporciona um estímulo adicional para que os servidores invistam no seu desenvolvimento profissional.

#### 2.4 A DECP - UFPB E A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDORES

A DECP na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) desempenha um papel central na gestão do Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Tendo como atual Diretora Maryana Scoralick de Almeida Tavares, a DECP é responsável por diversas atividades, incluindo a análise de Processos de Progressão por Capacitação, Incentivo à Qualificação e coordenação de afastamentos para a realização de ações de desenvolvimento.

No âmbito de suas atribuições, a DECP gerencia licenças para participação em atividades de desenvolvimento, como Licença Capacitação, e afastamentos

relacionados a programas de Pós-Graduação destinados aos Técnicos-administrativos. Essas atividades são parte integrante do compromisso da UFPB em promover o aprimoramento contínuo de seus trabalhadores, com a finalidade do fortalecimento institucional.

A DECP é o órgão da UFPB encarregado de promover capacitações e formações para os servidores. Estas instruções ocorrem tanto de maneira presencial no Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP), em colaboração com outros centros da Instituição, quanto remotamente através do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). O AVA é baseado no sistema Moodle, desenvolvido em parceria com a Superintendência de Educação à Distância da UFPB, ou por meio de cursos direcionados pela EV.G (Escola Virtual de Governo), uma iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Figura 2: Login do Moodle da PROGEP EAD



Fonte: PROGEP EAD (2024)

Figura 1: Login da Plataforma da EVG



Fonte: Plataforma da EVG (2024)

A promoção da capacitação para os servidores públicos é algo já intrínseco à ideia de serviço público eficaz, A capacitação contínua não apenas mantém as habilidades técnicas mínimas garantidas por meio do concurso quando a pessoa precisa provar que sabe sobre algo em que são selecionados os que apresentarem melhor desempenho de acordo com a quantidade de vagas e por meio de cursos e treinamentos internos e externos a Instituição que geram melhorias ou novas competências, especialmente aquelas relacionadas ao exercício da profissão e ao empreendedorismo. Essa abordagem inovadora, destacada por Liddle e McElwee (2019) e Rocha (2012), reconhece a necessidade de fortalecer constantemente as

habilidades dos servidores para enfrentar desafios contemporâneos (De Paula Neto; Emmendoerfer; Corrêa, 2021).

A ampliação dos horizontes de formação técnica e o desenvolvimento de habilidades mais holísticas e interpessoais, conforme proposto por De Paula Neto, Emmendoerfer e Corrêa, (2021), são essenciais para preparar os servidores para as complexidades do ambiente público. A introdução de temas críticos, como o empreendedorismo, no currículo de formação dos servidores públicos é um reflexo da adaptação necessária diante das mudanças nas realidades do setor público, conforme mencionam os referidos autores:

Os agentes públicos devem ampliar seus horizontes de formação técnica e alcançar habilidades mais holísticas e interpessoais, inclusive com a aproximação de temas críticos e de fronteira no entorno da administração pública, tal como empreendedorismo. Com efeito, imprimir uma consciência mais visionária na formação do servidor se faz mister em função das novas realidades que impactam o setor público. (De Paula Neto; Emmendoerfer; Corrêa, 2021, p. 563 e 564)

A formação mais visionária e a conscientização sobre as novas realidades do setor público são elementos fundamentais para promover a inovação e a eficiência no serviço público. A reciclagem de funcionários e a criação de fóruns de debate, conforme sugerido por Pacheco (2000) e Corrêa (2021), não apenas mantêm os servidores atualizados, mas também podem resultar na reconfiguração positiva do perfil do servidor, tornando-os mais aptos a enfrentar os desafios emergentes, incluindo a promoção do empreendedorismo no serviço público. Portanto, a capacitação contínua é um investimento essencial para impulsionar a adaptação, inovação e eficácia no setor público.

Foi criado em 31 de agosto de 2010 a partir da aprovação da Resolução nº 28/2010, que trata da criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP), que surgiu como uma unidade administrativa da PROGEP para contribuir na execução das ações de educação e capacitação profissional oferecidas pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), por meio da Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP).

**Figura 3:** Sede do CEDESP.



Fonte: Site da UFPB (2024)

Dessa forma, o CEDESP tem colaborado com a missão da PROGEP que, entre outros aspectos, ressalta ações de desenvolvimento de servidores por meio de políticas permanentes de gestão de pessoas. O Centro dispõe de: 1 (um) auditório para 120 pessoas, 05 salas de aulas e 01 laboratórios de informática, todos climatizados e estruturados com internet e aparelhos multimídias.

Embora seja de grande valia a criação de órgãos e espaços como DECP e o CEDESP, que fornecem um serviço importante de treinamento e capacitação de trabalhadores, um outro ponto deve se levar em consideração: a avaliação da qualidade desses serviços.

## 2.5 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS

A avaliação de serviços é uma prática fundamental em diversos setores, pois desempenha um papel essencial na melhoria contínua, na satisfação do cliente (usuário) desses serviços e no sucesso geral de uma organização.

Baseado nas contribuições dos autores Kotler (2000); Aaker (1996) e Hijjar e Abreu (1999) construímos um quadro com critérios o que podem ser bons serviços ofertados, bem como pressupostos (objetivos esperados) e justificativas que destacam a necessidade de se avaliar serviços. Vejamos a seguir no quadro 6:

**Quadro 5: Critérios e Pressupostos de Avaliação de serviços**

<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>PRESSUPOSTOS</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>
<b>Qualidade do Serviço</b>	<b>Satisfação do Cliente ou Usuário</b>	A avaliação de serviços permite que as organizações entendam as expectativas dos clientes e avaliem o quão bem estão atendendo a essas expectativas. Onde Clientes satisfeitos são mais propensos a serem leais e a recomendarem os serviços a outras pessoas, contribuindo para o crescimento do negócio ou projeto.
<b>Comunicação e Transparência</b>  <b>Tempo de Resposta</b>	<b>Melhoria Contínua</b>	Avaliar fornece feedback valioso que pode ser usado para identificar áreas de melhoria nos processos e no atendimento ao cliente. A capacidade de adaptar e aprimorar continuamente os serviços é essencial para permanecer atualizado, competitivo e atender às mudanças nas demandas do mercado.
<b>Eficiência Tempo de Resposta</b>	<b>Eficiência Operacional</b>	Avaliações ajudam a identificar ineficiências operacionais, permitindo que as organizações otimizem processos e aloquem recursos de maneira mais eficaz. Isso pode resultar em economias de custos, melhorias na produtividade e, em última análise, em uma oferta de serviços mais eficiente.
<b>Profissionalismo e Atendimento ao Cliente</b> <b>Qualidade do Serviço</b>	<b>Construção de Reputação</b>	Avaliações positivas são essenciais para construir uma boa reputação no mercado. Clientes confiam em organizações que demonstram um compromisso contínuo com a qualidade e a satisfação deles.
<b>Inovação e Atualização</b>  <b>Feedback's interno e externos</b>	<b>Tomada de Decisão Baseada em Dados</b>	As avaliações fornecem dados tangíveis que podem ser usados para orientar a tomada de decisões estratégicas. Isso é relevante para o desenvolvimento de estratégias de negócios mais informadas e eficazes.
<b>Cumprimento de Prazos</b>  <b>Custo-Benefício</b>  <b>Sustentabilidade</b>	<b>Competitividade</b>	Empresas que regularmente avaliam seus serviços têm uma vantagem competitiva, pois conseguem se adaptar mais rapidamente às mudanças nas necessidades e preferências dos clientes. A capacidade de oferecer serviços de alta qualidade é um diferencial significativo em um mercado competitivo.
<b>Conformidade com Regulamentações</b>  <b>Cumprimento de Prazos</b>	<b>Atendimento às Regulações e Padrões</b>	Em alguns setores, a avaliação de serviços é necessária para cumprir regulamentações e padrões de qualidade. Atender a esses requisitos não apenas garante conformidade, mas também reforça a confiança dos clientes na organização.

Fonte: Criado pelo autor com base em uma síntese de Kotler (2000); Aaker (1996) e Hiijar e Abreu (1999)

Os programas ou projetos de capacitações não podem fugir à regra e é patente a importância do processo de avaliação em todos os seus procedimentos e estruturas.

Conforme Tasca e Ensslin (2012, p. 654), além da importância no desenvolvimento de programas de capacitação, há a imperatividade de implementar um processo de avaliação. Diversas pesquisas têm destacado a importância da avaliação de programas de capacitação como um componente essencial e vital para as organizações. Esse procedimento visa impulsionar a aprendizagem e garantir a utilização eficaz dos recursos disponíveis, conforme evidenciado por estudos anteriores, como os de Lingham, Richley e Rezia (2006).

Esse processo de avaliação pode ser construído dentro da observância de critérios como: objetivos e metas, relevância das capacitações, metodologia de ensino e conteúdo, engajamento dos participantes, aplicação prática e logística, avaliação do instrutor e etc.

Existem diversas ferramentas e métodos testados para se avaliar qualidade de serviços, dentre elas as famosas ferramentas Lean.

Para Chicaia (2020, p. 4) a utilização das ferramentas Lean permite verificar se os utilizadores estão satisfeitos e permite a investigação sobre a satisfação percebida pelos utilizadores dos serviços. No caso da autora a avaliação de seu estudo foi sobre serviços acadêmicos e nos dá um parâmetro para a possibilidade da avaliação dos serviços de capacitação da UFPB através das ferramentas Lean.

## 2.6 AS FERRAMENTAS LEAN

As ferramentas Lean referem-se a métodos e técnicas específicas utilizadas para implementar os princípios da filosofia Lean. Essas ferramentas visam identificar e eliminar desperdícios, melhorar a eficiência operacional e promover uma cultura de melhoria contínua (Womack; Jones, 2003).

O termo "Lean" foi popularizado pela primeira vez no contexto de gestão empresarial pelo livro "A Máquina que Mudou o Mundo" ("*The Machine That Changed the World*"), escrito por James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos, publicado em 1990. Esses autores estudaram a produção automotiva japonesa, especialmente o Sistema de Produção Toyota, e cunharam o termo "Lean" para descrever a abordagem enxuta à produção e gestão. O significado de "Lean" neste contexto

refere-se à eliminação de desperdícios, otimização de processos e foco na criação de valor para o cliente.

Dentre as ferramentas da filosofia Lean as mais utilizadas e conhecidas podem ser observadas no quadro 6 abaixo:

**Quadro 6:** Principais Ferramentas Lean.

<b>FERRAMENTA LEAN</b>	<b>DEFINIÇÃO RESUMIDA</b>
<b>Mapeamento de Fluxo de Valor</b>	O <i>Value Stream Mapping</i> visualiza o fluxo de materiais e informações em um processo, identificando oportunidades de melhoria de ponta a ponta.
<b>5S</b>	Sistema que promove organização e limpeza no ambiente de trabalho através de: <i>Seiri</i> (Classificação), <i>Seiton</i> (Organização), <i>Seiso</i> (Limpeza), <i>Seiketsu</i> (Padronização) e <i>Shitsuke</i> (Disciplina).
<b>Kanban</b>	Sistema de controle visual que gerencia o fluxo de trabalho, limitando a quantidade de trabalho em progresso e sinalizando quando novas tarefas podem ser iniciadas.
<b>Kaizen</b>	Significa melhoria contínua, implementando pequenas mudanças incrementais para melhorar eficiência e qualidade ao longo do tempo.
<b>Poka-Yoke</b>	Dispositivos ou técnicas à prova de erros que evitam falhas humanas no processo de produção
<b>Andon</b>	Sistema de sinalização visual que alerta sobre problemas em um processo, permitindo uma resposta rápida
<b>Heijunka</b>	Nivelamento do ritmo produtivo para evitar picos (excesso) e vales (paradas), buscando uma produtividade mais constante
<b>SMED</b>	O <i>Single-Minute Exchange of Die</i> é um conjunto de técnicas para reduzir o tempo de <i>setup</i> (troca de ferramentas) e minimizar o tempo de inatividade da produção
<b>5W2H</b>	Técnica para planejar e executar atividades, respondendo a sete perguntas: <i>What</i> (O que será feito?), <i>Why</i> (Por que será feito?), <i>Where</i> (Onde será feito?), <i>When</i> (Quando será feito?), <i>Who</i> (Quem fará?), <i>How</i> (Como será feito?), <i>How much</i> (Quanto custará?), garantindo compreensão clara do que precisa ser feito.
<b>Jidoka</b>	Automação com um toque humano, dando aos equipamentos a capacidade de parar automaticamente quando ocorre um problema, evitando defeitos em cascata
<b>Plan-Do-Check-Act</b>	O Ciclo PDCA ( <i>Plan, Do, Check, Act</i> ) tem quatro etapas usado para controle e melhoria contínua de processos e produtos e que traduzidos significam: Planejar, Fazer, Verificar e/ou medir e Agir.

**Fonte:** Construído pelo autor com base em Chicaia (2020); Liker e Ross (2019)

Sobre o PDCA, essa ferramenta objetiva criar uma abordagem sistemática para a melhoria contínua, garantindo que as mudanças sejam testadas e implementadas de maneira controlada.

Conforme Liker e Ross (2019, p. 32),

O desenvolvimento do PDCA costuma ser atribuído ao Dr. Deming, que preferia chamá-lo de Planejar-Executar-Estudar-Agir. O insight crucial é que todos os “planejamentos” são provisórios e, na verdade, representam o teste de hipóteses. Do ponto de vista da ciência, os planejamentos são apenas teorias até serem testados com experimentos. Infelizmente, em muitas organizações, vemos “especialistas” em lean que presumem que sabem qual é o problema e como resolvê-lo. Essa doença da certeza desincentiva os experimentos com abordagens alternativas e corta as oportunidades de aprendizagem. Executar-Verificar-Agir significa fazer um experimento, verificar os resultados e refletir sobre o que se aprendeu.

Nesse estudo, utilizamos a metodologia DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar). A ferramenta DMAIC é uma abordagem estruturada inserida no Seis Sigma, que é uma metodologia de aprimoramento de processos. Essa combinação das metodologias Lean e Seis Sigma em uma abordagem conjunta é conhecida como Lean Seis Sigma, visando alcançar melhorias substanciais em eficiência e qualidade.

De acordo com Chicaia (2020) são estágios do DMAIC:

- Definir (*Define*): Estabelecer claramente o escopo do projeto, identificar as metas de melhoria e entender as necessidades do cliente;
- Medir (*Measure*): Coletar dados relevantes sobre o processo existente para avaliar seu desempenho atual;
- Analisar (*Analyze*): Analisar os dados coletados para identificar causas raiz dos problemas e entender as relações entre as variáveis do processo;
- Melhorar (*Improve*): Desenvolver e implementar soluções para resolver os problemas identificados, muitas vezes usando técnicas estatísticas para otimizar o processo;
- Controlar (*Control*): Estabelecer controles para monitorar e manter as melhorias implementadas, garantindo a estabilidade e a consistência do processo ao longo do tempo.

Enquanto o DMAIC é uma parte integral do Seis Sigma, a metodologia Lean concentra-se principalmente na eliminação de desperdícios, melhoria contínua e entrega de valor ao cliente. Quando combinadas, as abordagens Lean Seis Sigma aproveitam as forças de ambas as metodologias para obter resultados mais abrangentes em termos de eficiência, qualidade e satisfação do cliente.

As ferramentas Lean puras que se pretende usar especificamente nesta pesquisa serão: 5W2H, que a partir dos questionários e dos dados da pesquisa serão

construídas as respostas para as sete perguntas que fundamentam essa ferramenta (O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quando será feito? Quem fará? Como será feito? Quanto custará?) e o PDCA combinada com a metodologia DMAIC que utilizará os dados para realizar análises e contribuições nos aspectos de planejar, fazer, verificar e agir.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Lakatos e Marconi (2003, p. 174) definem que técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma Ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.

Para responder à problemática proposta nesta pesquisa, que avalia a qualidade e os resultados dos serviços de capacitação oferecidos pela DECP da Universidade Federal da Paraíba na perspectiva dos trabalhadores técnicos da instituição, é essencial abordar as dificuldades enfrentadas tanto no ingresso quanto na continuidade dessas capacitações. Além disso, para atingir os objetivos estabelecidos e elaborar uma proposta de melhoria e implementação dos meios de aprendizagem organizacional, é fundamental definir e aplicar técnicas metodológicas de pesquisa, que serão detalhadas a seguir.

Assim, quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa ao pretender descobrir a quantidade de cursos, ferramentas, inscrições e atendimentos nos espaços de aprendizagem organizacional na UFPB. Porém, também é qualitativa, pois questiona o perfil dos atendidos e a percepção dos entrevistados em relação aos cursos e outras capacitações disponibilizadas, através de questionamentos que levem a uma avaliação da qualidade das capacitações e de seus conteúdos e objetivos programáticos.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa. De acordo com Gil (2007, p. 43), pesquisa explicativa pode ser definida como a continuação de uma pesquisa descritiva, já que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este seja suficientemente descrito e detalhado.

Quanto aos procedimentos ou método é uma pesquisa de campo com aplicação de questionários objetivos e subjetivos com uma amostragem de trabalhadores técnicos da UFPB. E será também documental junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, órgão da UFPB onde se encontra a Divisão de Educação e Capacitação Profissional - DECP, responsável pelo oferecimento de capacitação para os servidores da Universidade.

E por fim, quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada. Tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicações práticas com objetivo de solucionar problemas e especificidades. Ainda é um estudo de caso pois estuda o caso da UFPB

levando em conta o serviço que presta o DECP da PROGEP. Como a pesquisa (aqui projetada e apresentada) pretende como um dos objetivos específicos criar um *dashboard* mostrando os problemas e percepções dos usuários além de propor ações e melhorias, podemos considerar essa uma definição adequada quanto a natureza do estudo. Ver quadro abaixo:

**Quadro 7:** Desenho da Pesquisa

<b>Quanto a:</b>	<b>É uma pesquisa</b>	<b>Porque...</b>
<b>Abordagem</b>	quantitativa	Levanta dados em relação a quantidade de cursos, inscrições, e profissionais envolvidos
	quantitativa	Avalia o perfil dos participantes das capacitações e medirá qualidade desse serviço oferecido pela DECP.
<b>Objetivos</b>	Descritiva	Tabula e descreve os dados quantitativos e qualitativos encontrados na pesquisa.
	explicativa	Analisa os dados descritos que, possivelmente, determinarão causas de situações e problemas.
<b>procedimentos ou método</b>	campo com aplicação	Realiza um levantamento estatístico, com uma amostra dentro do universo de servidores participantes de capacitações, que responderão um questionário via formulários.
	documental	Levanta informações junto a documentos e publicações da PROGEP e DECP.
<b>Natureza</b>	Aplicada	Pretende criar um dashboard mostrando os problemas e percepções dos usuários e tirar ideias para apontar melhorias e proporcionar novos estudos.

**Fonte:** Lakatos e Marconi (2003); GIL (2007); Projeto de Pesquisa do Autor (2024)

O Quadro 7 sintetiza o desenho da pesquisa, evidenciando a abordagem quantitativa adotada, os objetivos descritivos e explicativos, os procedimentos metodológicos empregados e a natureza aplicada do estudo. A combinação da pesquisa de campo com aplicação de questionários e da pesquisa documental permite uma análise abrangente sobre os serviços de capacitação oferecidos pelo DECP, viabilizando a coleta de dados estatísticos e qualitativos.

### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRAGEM DA PESQUISA

Para Gil (2019, p. 103),

Universo ou população: é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como

população o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato, os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período.

Conforme abordado por Gil (2019), o conceito de universo ou população refere-se a um conjunto específico de elementos que compartilham determinadas características. Embora o termo seja comumente associado ao total de habitantes de um local, no contexto estatístico, sua aplicação é muito mais abrangente, como podemos observar nos exemplos apresentados pelo autor.

Por outro lado, o termo amostra ou amostragem representa um subconjunto selecionado a partir do universo ou da população. É por meio da amostra que se estabelecem ou estimam as características do conjunto maior.

Amostra: subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Uma amostra pode ser constituída, por exemplo, por cem empregados de uma população de 4.000 que trabalham em uma fábrica. Outro exemplo de amostra pode ser dado por determinado número de escolas que integram a rede estadual de ensino. Outros exemplos: uma quantidade definida de peixes retirados de determinado rio, certo número de parafusos retirados do total da produção diária de uma indústria ou um cálice de vinho de um tonel. (Gil, 2019, p. 103)

A amostra, portanto, desempenha papel na inferência estatística, permitindo generalizações sobre as características da população completa a partir de uma porção representativa.

Nesse entendimento o universo da presente pesquisa é todo o grupo formado pelos trabalhadores técnicos-administrativos em Educação - TAE da Universidade Federal da Paraíba. O critério de inclusão engloba os que tenham participado de alguma capacitação promovida ou oferecida pela DECP/UFPB, nos últimos 5 (cinco) anos. Logo, ficam excluídos dos possíveis pesquisados os que não fizeram tais capacitações.

A pesquisa teve como amostra um grupo de 20 servidores da UFPB, que participaram das capacitações oferecidas pela DECP. Número escolhido levando em consideração a disponibilidade de respondentes e o tempo para se receber os retornos.

Esses responderam questionários com perguntas objetivas e/ou subjetivas, de onde se extrairão as opiniões dos entrevistados sobre a qualidade e efetividade dos cursos, servindo como amostra piloto.

### 3.2 POSICIONAMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Quanto ao posicionamento ético na condução desta pesquisa, foi crucial adotar uma postura ética para garantir a integridade e validade do estudo. Nesse contexto, seguimos os seguintes princípios éticos:

**Envio de Informações ao Comitê de Ética:** Como a pesquisa envolve seres humanos, o projeto foi submetido a um comitê de ética em pesquisa para avaliação e aprovação, para assegurar que a pesquisa fosse conduzida de maneira ética e em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis. Vale ressaltar que essas diretrizes são apresentadas como orientações gerais, e considerações éticas adicionais podem ser necessárias se houver particularidades específicas relacionadas à pesquisa. O Comitê de Ética em Pesquisa – CEP da UFPB avaliou e deu parecer favorável para a execução do estudo.

**Consentimento Informado:** foi obtido o consentimento informado dos participantes, via TCLE (**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**). Dessa forma, os participantes tiveram pleno conhecimento das informações e puderam tomar uma decisão informada sobre sua participação.

**Privacidade e anonimato:** A privacidade dos dados e respostas está protegida, garantindo que a identidade das partes envolvidas não seja divulgada sem autorização prévia. Os dados coletados foram tratados de forma confidencial.

**Confidencialidade:** Nos comprometemos e mantemos a confidencialidade dos dados coletados. Sob nenhuma circunstância, os dados serão compartilhados ou divulgados a terceiros sem o consentimento prévio dos proprietários dos documentos.

**Integridade dos Dados:** Apresentaremos com precisão e integridade dos dados coletados durante a pesquisa. E a análise dos dados foi conduzida de maneira imparcial, sem manipulação ou distorção dos resultados para atender a interesses pessoais ou de terceiros.

**Benefícios e Riscos:** Adotadas Medidas de privacidade e empatia para minimizar os riscos, assegurando que os benefícios superassem qualquer possível dano que a pesquisa pudesse causar.

Para alcançar essas metas éticas, a intenção foi buscar orientação e consultar as diretrizes éticas da instituição responsável, como a Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde, que aborda o respeito à dignidade humana e a proteção especial devida aos participantes de pesquisas científicas envolvendo seres humanos. Além disso, será observada a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que regulamenta o tratamento de dados pessoais. Essa lei visa proteger os direitos fundamentais de liberdade, privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade das pessoas.

Todas essas premissas foram empregadas na elaboração dos instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETAS DE DADOS

Além da pesquisa junto à DECP sobre os números de cursos e o perfil dos servidores atendidos, a pesquisa foi realizada via questionário com a utilização de formulário físico (Apêndice I). As perguntas foram estruturadas dentro de uma proposta de escala likert.

Um questionário é uma ferramenta de coleta de dados composta por uma série de perguntas elaboradas para obter informações específicas de um respondente (Marconi; Lakatos, 2004). Essas perguntas podem variar em formato, incluindo questões abertas (que permitem respostas livres) e questões fechadas (que oferecem opções de resposta predefinidas).

Um formulário é um documento estruturado com espaços designados para coletar informações específicas (Gil, 2019). Os formulários podem ser impressos ou digitais e são usados em uma variedade de contextos, como cadastros, inscrições, questionários curtos e outros processos administrativos. Os formulários geralmente incluem campos para preenchimento com informações como nome, endereço, data de nascimento e outras categorias relevantes.

A Escala Likert é uma técnica de medição comumente utilizada para avaliar atitudes, opiniões ou sentimentos dos participantes em relação a uma série de declarações. Nessa escala, os respondentes são solicitados a indicar o quanto concordam ou discordam de afirmações específicas, geralmente em uma escala de cinco ou sete pontos. Os pontos podem variar, por exemplo, de "discordo totalmente"

a "concordo totalmente", proporcionando uma medida de intensidade ou grau de concordância.

O questionário foi uma adaptação de um formulário que já foi testado e aprovado na tese doutoral de Chicaia (2020), dentro de uma perspectiva de sete dimensões de serviços ofertados foram avaliativas que são: 1 - Divulgação; 2 - Ingresso; 3 - Aulas; 4 - Estrutura; 5 - Motivação; 6 - Formação e 7 – Continuidade.

Essa ferramenta, desenvolvida por Chicaia (2020), com suas dimensões já incluíram o conceito de ferramentas LEAN PDCA e a metodologia DMAIC, sendo que, posterior a aplicação do questionário, poderemos aplicar a ferramenta 5W2H.

#### **4 DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

Como já explicado esta pesquisa teve como objetivo avaliar os serviços de capacitação ofertados pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional - DECP da UFPB aos seus Servidores.

Uma pesquisa quantitativa/qualitativa, descritiva e explicativa, de campo e de natureza aplicada e visa: avaliar a infraestrutura física e laboral do DECP; Avaliar a acessibilidade aos cursos de capacitação pelos colaboradores; determinar as causas de cada problema descoberto; avaliar a percepção dos serviços oferecidos pela DECP do ponto de vista dos funcionários.

Quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa de campo com aplicação de perguntas objetivas e um espaço para observações subjetivas

Antes de iniciar a análise dos resultados da pesquisa, destaca-se que a pesquisa se deu entre os meses de junho e julho de 2024.

Nas 34 questões objetivas, desenvolvidas a partir de 7 dimensões avaliativas os participantes responderam em escala Likert que ia de 1 a 5, sendo: 1 - Nada Satisfatório (Ns); 2 - Pouco Satisfatório (Ps); 3 – Indiferente (Ind); 4 Quase Satisfatório (Qs) E 5 - Satisfatório (S), conforme podemos ver na imagem abaixo (figura 4).

Essa escala permite mensurar a percepção dos respondentes em relação aos serviços avaliados, proporcionando uma análise quantitativa sobre a satisfação dos participantes com os cursos de capacitação oferecidos pelo DECP.

**Figura 4:** Legenda do formulário de pesquisa

<b>1. NS</b> - NADA SATISFATÓRIO
<b>2. PS</b> - POUCO SATISFATÓRIO
<b>3. IND</b> - INDIFERENTE
<b>4. QS</b> - QUASE SATISFATÓRIO
<b>5. S</b> - SATISFATÓRIO

Fonte: formulário de pesquisa (2024)

A partir desse ponto dessa dissertação apresentaremos o detalhamento dos resultados da pesquisa, começando pelo perfil social e econômico dos participantes, logo após a análise das dimensões e pôr fim a utilização das ferramentas lean 5W2H, PDCA e DMAIC para apresentar a avaliação dos entrevistados sobre os serviços de capacitação na UFPB, bem como a proposição de ideias para alguma melhoria.

Porém, antes de apresentar o detalhamento e análise da pesquisa de campo, alguns dados encontrados na pesquisa documental são importantes para contextualizar o estudo. Vejamos no quadro 8, a informação da quantidade de cursos que foram disponibilizaram aos servidores ao longo dos últimos 5 anos.

**Quadro 8:** Editais de Capacitação nos últimos 5 anos

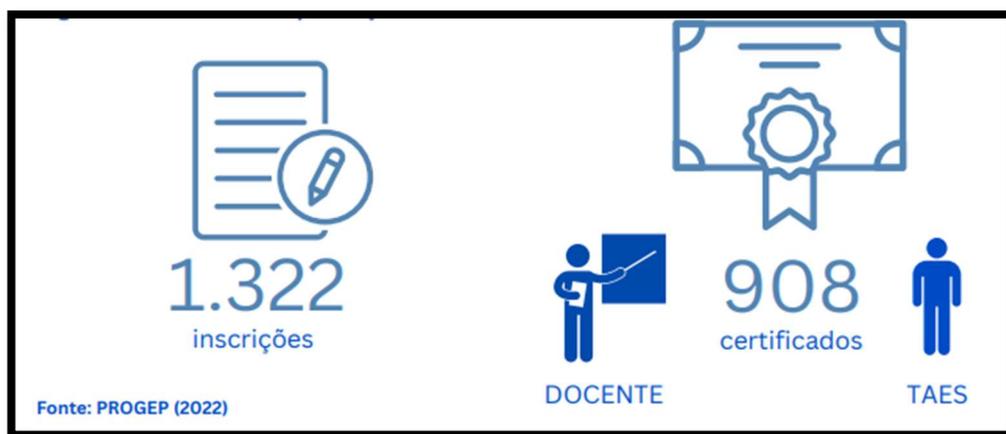
<b>ANO</b>	<b>QUANTIDADE DE EDITAIS DE CAPACITAÇÕES</b>
2019	60
2020	57
2021	39
2022	10
2023	10

Fonte: DECP/PROGEP (2019 -2023)

Percebe-se que desde 2019 que a quantidade de editais para cursos e outras capacitações voltadas para os servidores da UFPB vem reduzindo: em 2019 foram 60 editais; em 2020, 57; no ano de 2021 foram publicados 39; 2022 foram 10; assim como 2023 também teve 10 editais. Esse histórico representa uma redução bastante brusca em 5 anos.

Alheia a isso, a PROGEP em seu RELATÓRIO DE GESTÃO – 2022 (o último divulgado até aqui) informa que foram realizadas naquele ano, um total de 1322 inscrição de servidores em eventos de capacitação, sendo que 908 fizeram jus a certificação. (Figura 5)

**Figura 5:** Inscrições de servidores em Cursos em 2022



Fonte: PROGEP (2022)

As informações acima, em junção a outras já percorridas em distintos pontos desse trabalho, nos ajudam a entender a problemática estudada e quais os pontos a serem respondidos com a pesquisa.

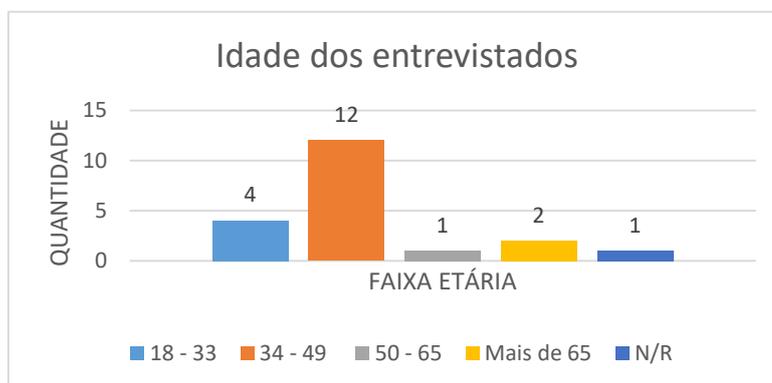
Na sequência veremos uma minuciosa apresentação de dados e uma análise contendo elementos ilustrativos como gráficos, quadros e tabelas. E ao final sugestões de melhorias e estudos futuros.

#### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir de amostra constituída de um grupo de 20 servidores técnicos-administrativos da UFPB, os quais foram entrevistados aleatoriamente em 6 divisões da instituição: O Centro de Informática – CI, o Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional – CTDR, o Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes – CCHLA, a Divisão de Segurança do Trabalho – DIST e no Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE.

Os entrevistados tiveram os seguintes perfis socioeconômicos:

**Gráfico 1 - Faixa Etária dos Pesquisados**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Como podemos observar acima no gráfico 1, a maioria dos entrevistados se concentram na faixa de 34 aos 49 anos, foram 12 entrevistados (60%). Na faixa entre 18 e 33 anos, foram 4 entrevistados o que representa 20%.

Na faixa dos 50 aos 65 anos, 1 entrevistado se inseriu nessa classificação (5%); com mais de 65 anos se obteve 2 entrevistas (10%) e 1 entrevistado (5%) não respondeu o campo de idade.

Em relação a escolaridade dos participantes como podemos ver na ilustração abaixo (figura 6), todos os entrevistados (20) informaram ter formação em curso superior, sendo que desses 15 também já concluíram algum tipo de pós-graduação: 12 com especialização lato sensu, 2 dispõem de título de mestrado e 1 concluiu doutorado.

**Figura 6 - Perfil de Escolaridade dos Participantes da Pesquisa**

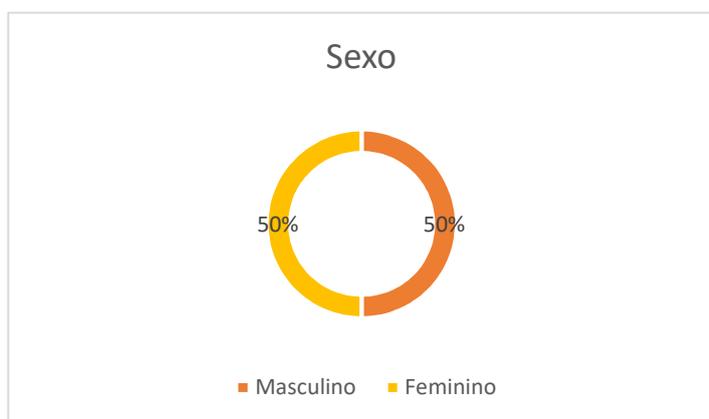


Fonte: Dados da Pesquisa; Imagem criada pelo Autor (2024)

Em relação ao gênero ou sexo dos participantes, a pesquisa foi bem

equilibrada, conseguindo entrevistar 10 homens e 10 mulheres (50% cada) conforme o gráfico 2 a seguir. Diante deste dado fizemos uma comparação de gênero por idade como podemos ver na tabela 2, na faixa de 18 a 33 anos foram 2 homens e 2 mulheres; na faixa de 34 a 49 anos, 6 homens e 6 mulheres; na faixa de 50 a 65, 1 homem e 0 mulheres e com mais de 65, 1 homem e 1 mulher. 1 entrevista não teve resposta no campo idade.

**Gráfico 2 - Sexo dos participantes**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

**Tabela 2 - Pirâmide Etária por gênero.**

Homens	Faixa etária	Mulheres
2	18 - 33	2
6	34 - 49	6
1	50 - 65	0
1	Mais de 65	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2024). \*1 entrevistado não respondeu ao campo

Sobre as funções ou cargos ocupados pelos participantes do estudo, podemos dizer houve citações muito diversificadas ao se responder esse campo. No entanto a maior parte dos entrevistados afirmam ser Assistente em Administração, foram 12 entrevistados ou 60% do total.

Já os cargos de Assistente em Administração, Técnico de Laboratório, Assistente de Alunos, Administrador, Engenheiro de segurança do Trabalho, Técnico Contabilidade, Técnico de Enfermagem e Secretário aparecem como resposta 1 vez cada uma (5% cada). Além disso, um participante optou por não responder a essa questão. Esses dados evidenciam a predominância do cargo de Assistente em Administração entre os entrevistados, ao mesmo tempo que apontam para a participação de profissionais de diferentes áreas no estudo, conforme detalhado no Quadro 9.

**Quadro 9 - Cargo ou função dos entrevistados**

Cargo ou Função dos Entrevistados	Quantidade
Assistente em Administração	12
Técnico de Laboratório	1
Assistente de Alunos	1
Administrador	1
Engenheiro de Segurança do Trabalho	1
Técnico de Contabilidade	1
Técnico de Enfermagem	1
Secretário	1
Não Respondeu	1
Total	20

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Ao ser questionado sobre o local de lotação que exerce a função e qual o tempo de serviço na UFPB, obteve-se as seguintes respostas: 5 entrevistados foram do CI, 5 do CTDR, 5 do CCHLA, 3 do CCEN. A DIST e o CCAE tiveram 1 entrevistado cada (quadro 10).

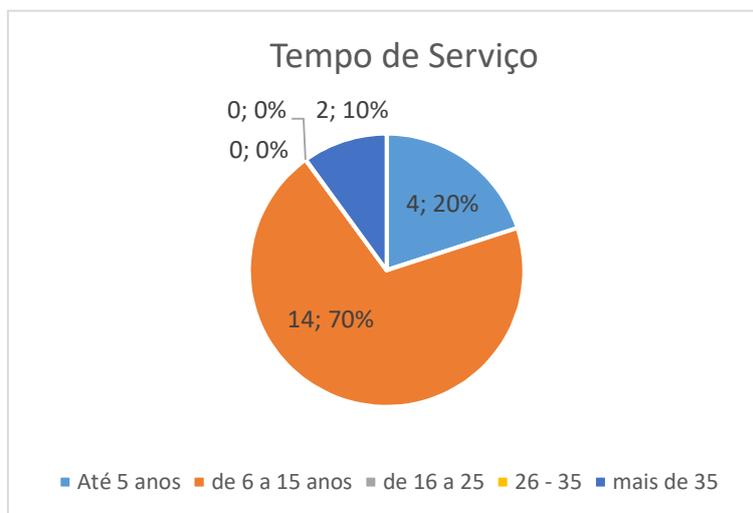
**Quadro 10 - Local de Trabalho dos entrevistados.**

Local de trabalho dos entrevistados	Quantidade
CI	5
CTDR	5
CCEN	3
CCHLA	5
DIST	1
CCAE	1
Total	20

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Em uma faixa de tempo de serviço, 20% (4 entrevistados) responderam ter a até 5 anos de trabalho na Universidade Federal da Paraíba; 10% (2) tem mais de 35 anos de serviços; a faixa entre 6 e 15 concentrou a maior parte das respostas com 70% das citações (14 entrevistados); nas faixas de 16 a 25, bem como a de 26 a 35 anos não se obteve entrevistados (gráfico 3).

**Gráfico 3** - Tempo de Serviço dos Entrevistados na UFPB



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

O questionário utilizado no estudo aqui apresentado, foi adaptado de um formulário previamente testado e aprovado na tese doutoral de Chicaia (2020). Os entrevistados responderam a 34 questões, abordando sete dimensões avaliativas: 1 - Divulgação; 2 - Ingresso; 3 - Aulas; 4 - Estrutura; 5 - Motivação; 6 - Formação; e 7 - Continuidade. A seguir, apresentaremos os resultados e análises correspondentes a cada uma dessas dimensões.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

Como já destacado, esse ponto do estudo apresentará uma análise detalhada dos dados coletados, ilustrada por gráficos, quadros e tabelas, além de propor sugestões de melhorias e indicar possibilidades para pesquisas futuras. O questionário aplicado foi adaptado da tese de Chicaia (2020), previamente validado, e incluiu 34 questões distribuídas em sete dimensões avaliativas: Divulgação, Ingresso, Aulas, Estrutura, Motivação, Formação e Continuidade. A seguir, são discutidos os resultados obtidos e as análises correspondentes para cada uma dessas dimensões, com foco na avaliação da qualidade das capacitações oferecidas pela DECP da UFPB.

Também serão apresentados gráficos que ilustram as médias das respostas para todas as opções avaliadas nas questões da pesquisa em cada uma das 7 dimensões.

Os gráficos fornecem uma visão geral quantitativa das percepções dos

participantes e servem como base para uma análise mais detalhada.

Em seguida, a análise dos resultados será realizada utilizando ferramentas de gestão de qualidade e melhoria contínua. A ferramenta Lean 5W2H será aplicada para identificar e compreender profundamente os problemas, formulando estratégias claras para resolvê-los. Como já falado, o 5W2H é uma abordagem que se concentra nas seguintes perguntas: "O que?" (What?), "Por que?" (Why?), "Onde?" (Where?), "Quando?" (When?), "Quem?" (Who?), "Como?" (How?), e "Quanto?" (How much?). Esta metodologia ajuda a estruturar a resolução de problemas e a definir ações precisas.

Além disso, será utilizada a ferramenta PDCA, que é um ciclo de melhoria contínua composto pelas etapas: Planejar (Plan), Executar (Do), Checar (Check) e Agir (Act). O PDCA auxilia na implementação de melhorias e no monitoramento contínuo dos processos, garantindo que as ações sejam eficazes e ajustadas conforme necessário.

Por último, a ferramenta DMAIC será empregada para identificar problemáticas específicas e desenvolver estratégias de ação. O DMAIC, que significa: Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar, proporciona uma abordagem estruturada para a melhoria de processos, desde a definição dos problemas até o controle contínuo das melhorias implementadas.

Com essas ferramentas, a análise dos resultados permitirá identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias eficazes para otimizar os cursos de capacitação da UFPB.

#### **4.2.1 Dimensão 1 – DIVULGAÇÃO**

Nessa dimensão avaliativa dos serviços de capacitação da DECP/UFPB, buscou-se mensurar a qualidade da divulgação e a capacidade dessa informação chegar de forma clara e eficiente aos Técnicos-Administrativos em Educação – TAEs, principalmente aos que demanda a capacitação divulgada.

Uma divulgação de qualidade, seja em ambientes acadêmicos, empresariais ou de marketing, deve atender a vários pressupostos fundamentais para garantir que a mensagem chegue ao público-alvo de forma clara, impactante e eficaz. Podemos apontar como aspectos relevantes a serem observados, de acordo com Kotler e Keller (2016):

- **Clareza e Coerência:** A mensagem deve ser clara e organizada, evitando mal-entendidos.
- **Precisão e Veracidade:** Informações corretas e baseadas em fatos aumentam a credibilidade.
- **Adequação ao Público-Alvo:** A linguagem e os canais devem ser adequados ao perfil do público.
- **Consistência:** A comunicação deve estar alinhada com os valores e identidade da organização.
- **Atração e Envolvimento:** A divulgação deve capturar a atenção e engajar o público.
- **Pertinência e Relevância:** O conteúdo deve ser relevante e atualizado, atendendo às necessidades do público.
- **Uso de Canais Adequados:** Escolher os canais de comunicação mais eficazes para o público-alvo.

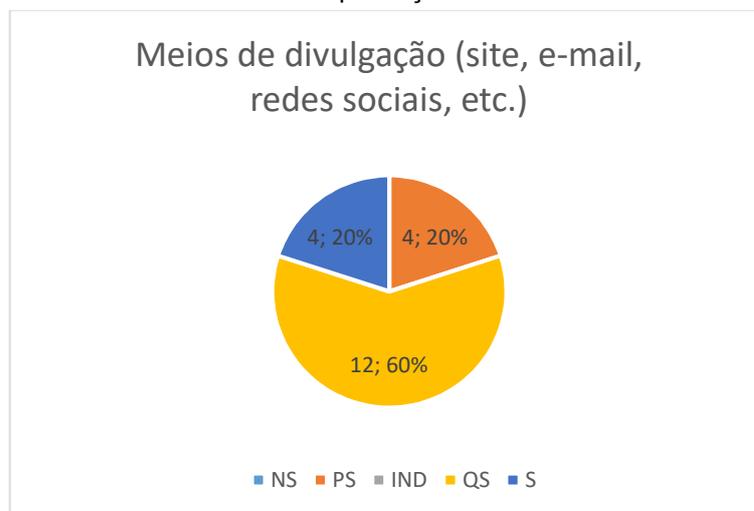
A dimensão “divulgação” continha 5 assertivas para avaliação no formulário da pesquisa, as quais eram: Q1 - Meios de divulgação (site, e-mail, redes sociais, etc.); Q2 - Período de divulgação das capacitações; Q3 - Clareza nos editais ou informes para inscrição nas capacitações; Q4 - Canais para se tirar dúvidas ou questionar editais; Q5 - Tempo de resposta sobre dúvidas.

Desta forma, em relação aos pontos avaliados, ao serem instigados a responder “sobre os cursos oferecidos sua percepção é de...” obtivemos as seguintes respostas e ponderações.

No gráfico 4, abaixo, podemos observar como os entrevistados avaliam os meios de comunicação que são utilizados para que a informação da abertura de editais e oferecimento de cursos e demais capacitações são oferecidas aos servidores.

Para 60% dos pesquisados os veículos de divulgação obtiveram a avaliação “quase satisfatório” (QS), enquanto 20% avaliaram como “satisfatório” (S) e outros 20% avaliaram como “pouco satisfatório” (PS). Não houve respondentes para nada satisfatório (NS) e indiferente (IND).

**Gráfico 4** - Avaliação dos meios de divulgação das Capacitações.



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

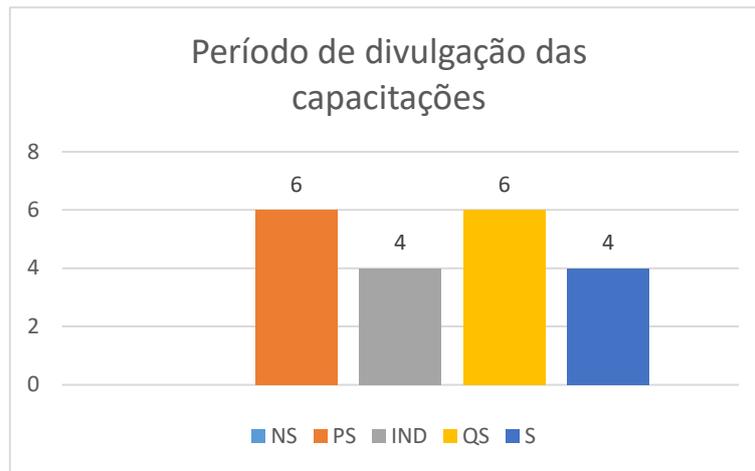
Diante desses dados apresentados acima podemos chegar à conclusão de que uma maioria considerável de participantes consideram os atuais meios de divulgação para as capacitações da DECP são quase satisfatórios, se somados os valores de “quase satisfatório” e “satisfatório” o percentual chega a 80%. O que significa que, de acordo com a pesquisa, as divulgações via SIPAC, SIGAA, SIGRH, e-mail institucional e site institucional tem aprovação dos servidores que são públicos dessas capacitações.

Entretanto, o valor de 20% de servidores que acham pouco satisfatório a forma que acontecem essas divulgações é um número considerável e merece atenção para melhorias.

Os meios de divulgação para a ação de formação de servidores, trazidas para uma análise na ferramenta lean 5W2h, se colocam para responder os elementos “como” e “onde” divulgar. Na ferramenta lean PDCA está na etapa “Executar” (DO).

Prosseguindo na avaliação da dimensão divulgação, questionamos os participantes sobre o período disponibilizado para a divulgação dos cursos oferecidos. Como respostas tivemos os seguintes dados apresentados no gráfico 5: 30% (6) consideram como pouco satisfatório (PS); outros 30% (6) acham quase satisfatório (QS); 20% (4) consideraram satisfatório; assim como outros 20% (4) declaram ser indiferentes (IND) a assertiva. Ninguém respondeu a opção nada satisfatório (NS).

**Gráfico 5** - Período de divulgação das capacitações.



Fonte: Levantamentos da pesquisa (2024)

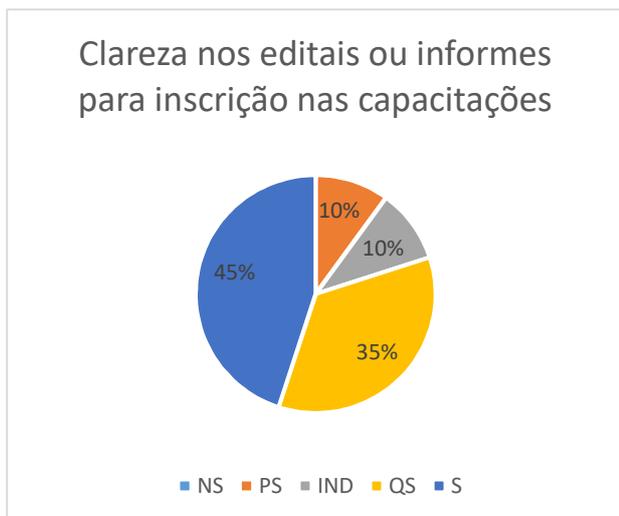
Conforme verificamos acima, um total de 50% se coloca nos campos de aprovação (quase satisfatório e satisfatório) do tempo que é disponibilizado para a divulgação dos cursos e inscrições. Porém outros 50% estão entre os indiferentes e que acham pouco satisfatórios. De modo que não há uma aprovação absoluta dessa etapa, apesar de uma maioria aprovar.

Na ferramenta 5W2H esse tópico responde à pergunta “quando?” Para ajudar na construção de uma estratégia de melhoria do serviço. Em relação a ferramenta PDCA esse momento se coloca na etapa “executar” por se tratar de uma ação a ser realizada para desenvolver o objetivo que é a Implementação das capacitações aos servidores.

Em relação aos editais dos programas de capacitação publicados pela PROGEP, através da DECP, essa pesquisa avaliou a clareza desses editais e outros informes e os canais para se tirar possíveis dúvidas e/ou até mesmo questionar os editais via recursos em caso de ambiguidade, obscuridade, contradição ou omissão.

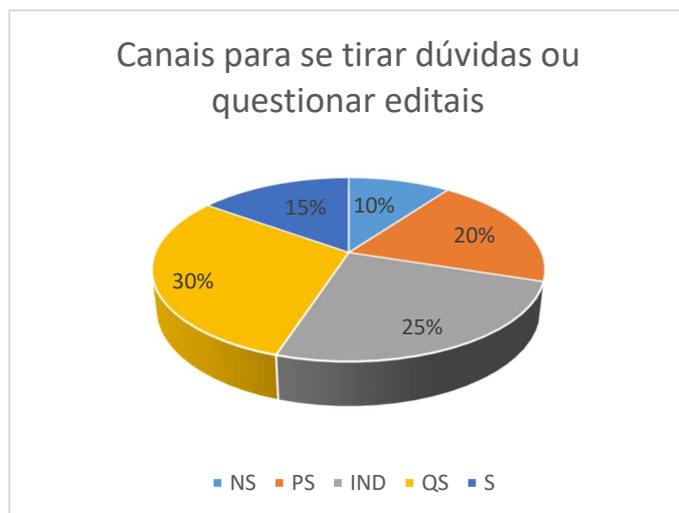
No gráfico 6 a seguir, detectamos que 45% dos pesquisados consideram satisfatória (QS) a clareza dos editais; 35% consideram quase satisfatória (S). Para 10%, é nada satisfatório (NS) a formulação dos editais e outros 10% são indiferentes (IND) ao questionamento. Não houve resposta para nada satisfatório (NS).

**Gráfico 7** - Clareza nos editais ou informes para inscrição nas capacitações



Fonte: Levantamentos da pesquisa (2024)

**Gráfico 6** - Canais para se tirar dúvidas ou questionar editais



Fonte: Levantamentos da Pesquisa (2024)

Observamos nesse tópico, a representação da etapa planejar (Plan) na ferramenta PDCA e na ferramenta 5w2h podemos inserir o questionamento para avaliar o elemento “O que”, haja vista que os editais são documentos que servem para transmitir minúcias de um projeto ou atividade, no caso das ações de capacitações.

O gráfico 7 acima, apresenta a percepção dos entrevistados quanto aos canais disponibilizados para suprimir dúvidas ou apresentar questionamentos e recursos sobre os editais publicados.

A pesquisa aponta que 30% dos respondentes avaliam esses canais como quase satisfatórios (QS); 20% consideram pouco satisfatórios (PS); 25% são indiferentes ao questionamento (IND); 15% consideram satisfatórios (S) e por fim 10% consideram nada satisfatórios (NS).

A soma das respostas que aprovam os canais de dúvidas e questionamentos de editais, entre eles: E-mail institucional, SIPAC, SIGAA e telefone (Quase satisfatório e Satisfatório) representa 45% das entrevistas. Já a soma dos que desaprovam soma 30% (nada satisfatório e pouco satisfatório) e se somados aos 25% que são indiferentes teremos uma maioria que não aponta esse campo aprovado de forma irrefutável, ou seja, há uma divisão de opiniões quanto ao pleno funcionamento do serviço.

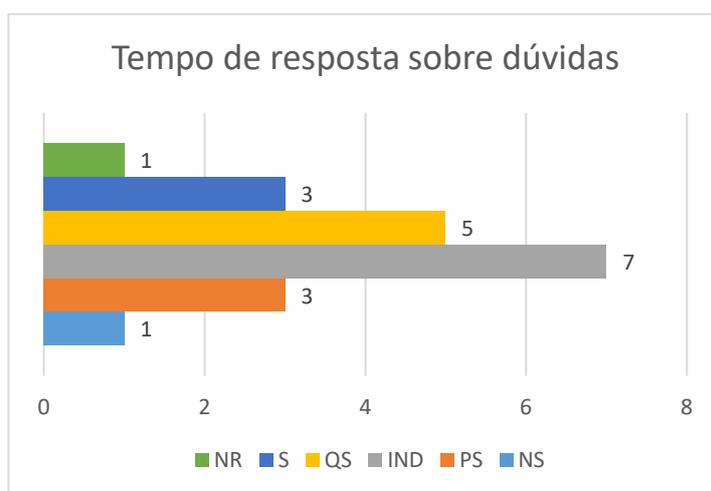
Ao aplicarmos uma avaliação pela ferramenta 5w2h os canais para mitigar dúvidas de documentos e editais podem responder os elementos “como?” (Tirar as

dúvidas) e “onde?” (Buscar informação). Quanto a ferramenta PDCA podemos inserir esse processo nas etapas “CHECK” – Checar e “ACT”- Agir, pois é um momento de monitorar e avaliar uma ação planejada e executada (Formulação e publicação de Edital) e agir dando uma resposta sobre as dúvidas e questionamentos.

Finalizando a análise da dimensão 1 (Divulgação), no gráfico 8 (abaixo) mostramos o resultado dos *feedback's* sobre a avaliação do tempo de resposta sobre dúvidas dos editais e comunicados sobre as capacitações, ou seja, o tempo de demora entre o envio da dúvida e retorno da resposta.

Responderam 35% (7) que são indiferentes (IND) ao questionamento; 15% (3) afirmam que a agilidade de respostas de dúvidas é pouco satisfatório (PS); outros 15% consideram esse tempo de retorno satisfatório (S); 25% (5) consideram essa réplica quase satisfatória (QS) e 5% (1) consideram a demora nada satisfatória. Outros 5% não responderam a assertiva (NR).

**Gráfico 8 - Tempo de resposta sobre dúvidas**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Aprovam, portanto, o tempo de retorno de dúvidas e questionamentos uma soma de 40% (Quase satisfatório e satisfatório) e se somam na desaprovação um total de 20%. E um número muito expressivo de 40% são a soma entre indiferentes e não respondentes da questão. O que fica colocado nesses resultados é que esse tópico carece de atenção e pode ser uma das deficiências em relação aos serviços de capacitação da DECP/UFPB.

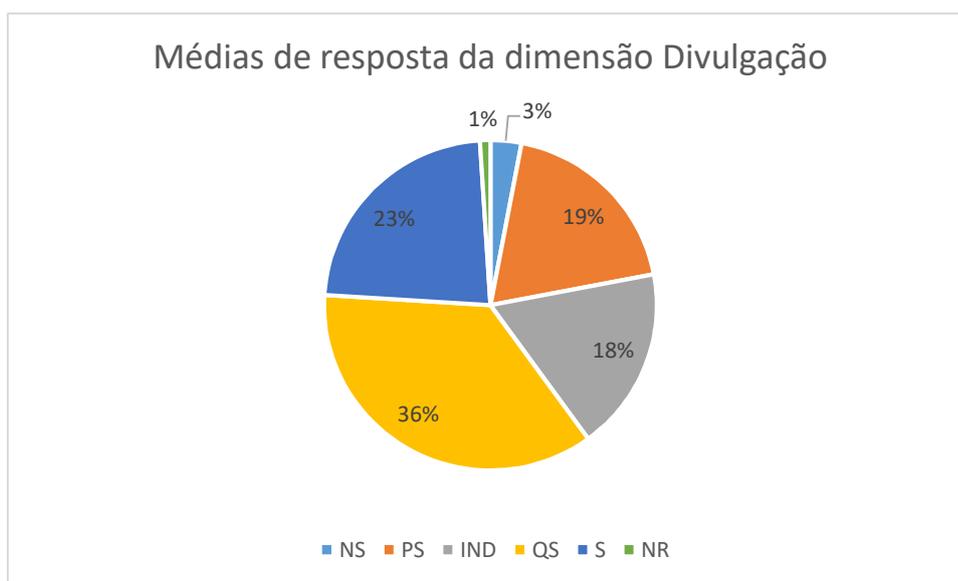
Na avaliação em relação a ferramenta PDCA o tema desse tópico se coloca nas etapas executar (a escuta de forma ágil) e agir (apresentando a resposta). Em relação a estratégia 5W2h o tema constrói o elemento “quando” (quando terá a

resposta).

#### 4.2.1.1 Médias das respostas da dimensão Divulgação.

A média das respostas sobre a dimensão "divulgação", que apresentamos no gráfico 9, revela que 3% das réplicas consideram a divulgação como "Nada Satisfatória" (NS), indicando que uma pequena parte dos participantes veem necessidade de melhorias substanciais nos meios e períodos de divulgação, clareza dos editais e tempo de resposta para dúvidas. Além disso, 19% das respostas classificam a divulgação como "Pouco Satisfatória" (PS), apontando para percepções moderadamente negativas sobre a efetividade da divulgação.

**Gráfico 9** - Média de resposta dimensão divulgação



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Outro grupo significativo de respostas, 18%, manteve-se "Indiferente" (IND), sugerindo que para esses respondentes, a qualidade da divulgação não é nem boa nem ruim, ou que eles não tiveram uma opinião formada sobre o assunto. A maior porcentagem de percepções, 36%, avaliou a divulgação como "Quase Satisfatória" (QS), o que é um indicativo positivo, mas mostra que ainda há espaço para melhorias; 23% das avaliações consideraram a divulgação plenamente satisfatória (S), destacando uma percepção positiva significativa. Por fim, 1% de respostas foram dos que não responderam a nenhum campo de avaliação (NR).

A quantidade considerável de avaliações negativas e neutras (40% somando

NS, PS e IND) sugere que a DECP/UFPB deve focar em melhorar seus canais e métodos de divulgação, bem como a clareza e acessibilidade das informações. Com 36% de devolutivas classificando a divulgação como quase satisfatória, há um potencial significativo para converter essas avaliações em plenamente satisfatórias com alguns ajustes e melhorias nas práticas atuais.

#### 4.2.1.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2

A eficácia da divulgação dos cursos de capacitação ofertados pela DECP é um fator essencial para garantir ampla participação e engajamento. Para enfrentar os desafios identificados em diagnósticos prévios utilizamos uma abordagem estratégica fundamentada na análise 5W2H. Esse modelo permite identificar lacunas e propor melhorias precisas em ações de comunicação, assegurando maior alcance e clareza na promoção dos cursos.

##### **a) Diagnósticos:**

**What (O que?):** Melhorar os meios de divulgação dos cursos de capacitação.

**Why (Por que?):** Quase 20% das respostas consideram a divulgação pouco satisfatória, o que pode reduzir a participação nos cursos.

**Where (Onde?):** Utilização de SIPAC, SIGAA, SIGRH, e-mail institucional e site institucional.

**When (Quando?):** Durante os períodos de divulgação dos cursos.

**Who (Quem?):** Equipe de comunicação da DECP.

**How (Como?):** Aumentar a clareza e a frequência das comunicações.

**How Much (Quanto?):** Investimento em ferramentas de comunicação (possivelmente baixas, considerando o uso de recursos já existentes).

Diante desse diagnóstico, torna-se evidente a necessidade de aprimorar os meios de divulgação dos cursos de capacitação oferecidos pela DECP. A baixa satisfação de uma parcela significativa do público indica que a comunicação atual pode não estar sendo suficientemente clara ou acessível, impactando a participação nas capacitações. Portanto, ao fortalecer a utilização de canais institucionais já disponíveis, como SIPAC, SIGAA, SIGRH, e-mails e o site oficial, espera-se ampliar

o alcance das informações e estimular um maior engajamento.

### **b) Quadro de Estratégias (5W2H)**

Podemos elaborar algumas estratégias para mitigar as demandas encontradas nos diagnósticos como no quadro 11, a seguir.

**Quadro 11 - Quadro de Estratégias (5W2H) Divulgação.**

<b>Dimensão</b>	<b>Elemento 5W2H</b>	<b>Objetivo</b>
DIVULGAÇÃO	<b>What</b>	Melhorar os meios de divulgação dos cursos de capacitação
	<b>Why</b>	Divulgação pouco satisfatória, reduz participação
	<b>Where</b>	SIPAC, SIGAA, SIGRH, e-mail institucional, site institucional
	<b>When</b>	Durante os períodos de divulgação dos cursos
	<b>Who</b>	Equipe de comunicação da DECP
	<b>How</b>	Aumentar clareza e frequência das comunicações
	<b>How Much</b>	Investimento em ferramentas de comunicação

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

Ao aplicar a análise 5W2H, a DECP pode otimizar seus processos de divulgação por meio do uso eficiente de plataformas institucionais como SIPAC, SIGAA, SIGRH, e-mail e site institucional. Com maior clareza e frequência nas comunicações, e um investimento potencialmente baixo em ferramentas existentes, espera-se aumentar a participação nos cursos e atender às expectativas dos TAES.

#### 4.2.1.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA

Com as informações da pesquisa da dimensão “Divulgação” desenvolvemos um plano de ação baseado na ferramenta PDCA. Essa metodologia sistemática facilita o planejamento, execução, verificação e ajuste das ações, promovendo um ciclo contínuo de melhorias no alcance e eficácia das estratégias comunicacionais.

**Quadro 12** - Plano de ação com a ferramenta PDCA - Divulgação

Dimensão	Objetivo	Etapa PDCA	Ações	Responsável	Prazo
DIVULGAÇÃO	Melhorar a satisfação com os meios de divulgação das capacitações	<i>Plan</i>	Analisar canais, desenvolver materiais claros, criar cronograma	A definir	Data de início e fim do planejamento
		<i>Do</i>	Atualizar meios de divulgação, distribuir materiais, campanhas piloto	A definir	Data de início e fim da execução
		<i>Check</i>	Coletar feedback, avaliar aumento de participação	A definir	Data de início e fim da checagem
		<i>Act</i>	Ajustar estratégias com base no feedback	A definir	Data de início e fim da ação

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

A implementação do plano de ação com base no PDCA assegura um processo organizado e alinhado às necessidades do público-alvo, os servidores da UFPB.

#### 4.2.2 Dimensão 2 – INGRESSO

A segunda dimensão avaliada na pesquisa foi “Ingresso”. Trata-se da verificação da eficiência, equidade, efetividade, clareza e transparência nos meios e formas de ingresso nos cursos e outras formações oferecidas aos servidores TAE’s pela DECP.

O que se espera de formas de ingressos bem avaliados é que sejam guiados pelos seguintes pontos (Kettl (2017); Light (2008); Grindle (2013); Osborne & Gaebler (1992)):

- **Eficiência e Acessibilidade:** O processo deve ser simples e rápido, facilitando a inscrição. Processos simplificados aumentam a acessibilidade.
- **Equidade e Inclusão:** Deve haver igualdade de oportunidades para todos, evitando exclusão. Processos justos promovem um ambiente mais inclusivo.
- **Relevância das Capacitações:** As formações devem atender às reais necessidades dos servidores. Alinhamento com as demandas organizacionais gera impacto positivo.
- **Transparência nos Critérios de Ingresso:** O processo e os critérios devem ser claros e bem comunicados. Transparência fortalece a confiança no setor

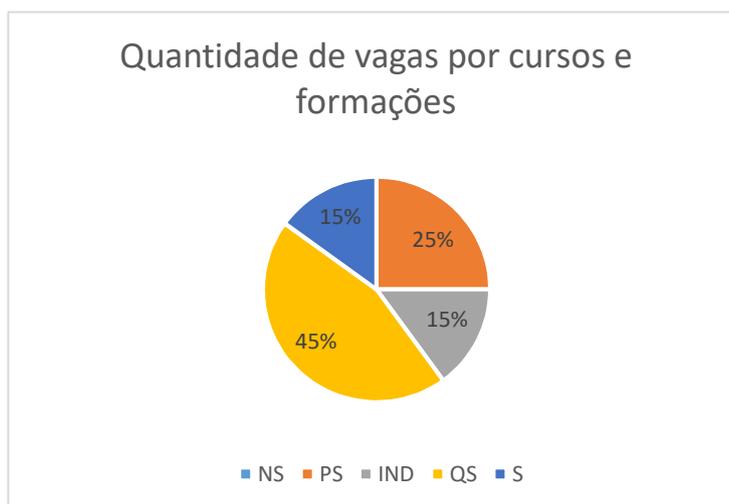
público.

- **Cumprimento de Prazos:** Os prazos de inscrição e seleção devem ser cumpridos para evitar frustrações. Previsibilidade é essencial para a confiança nos serviços públicos.

Essa dimensão apresentou no formulário um total de 5 (cinco) questões, sendo elas: Q6 - Quantidade de vagas por cursos e formações; Q7 - Meios de inscrição; Q8 - Facilidade de se inscrever nas capacitações; Q9 - Cursos respondem às demandas ou necessidade do servidor; Q10 - Cumprimentos dos prazos de inscrição.

Abaixo no gráfico 10, estão expostos os números que representam a opinião dos entrevistados quando convidados a avaliar se as quantidades de vagas disponibilizadas dos cursos são satisfatórias e atendem à demanda interessada.

**Gráfico 10** - Quantidade de vagas por cursos e formações



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Segundo a pesquisa, 45% consideram como quase satisfatória (QS) a quantidade disponibilizada; já para 25% as quantidades de vagas são pouco satisfatórias (PS); 15% consideram o número de vagas satisfatórias (S) e outros 15% são indiferentes ao questionamento. Ninguém apontou as vagas como nada satisfatórias (NS).

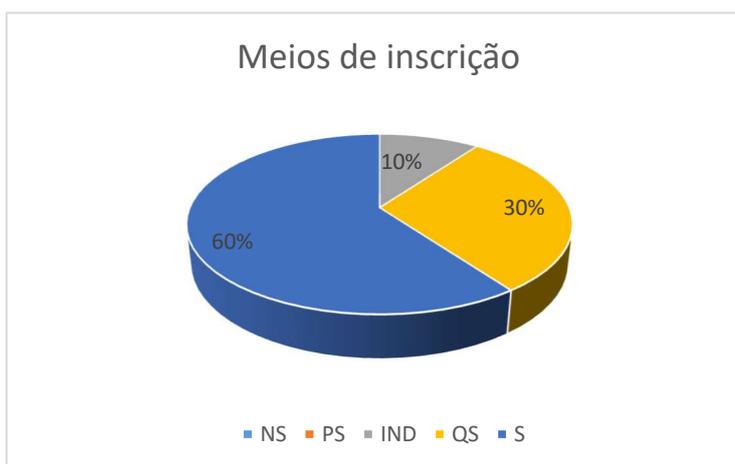
A junção das avaliações quase satisfatórias e satisfatórias, portanto, somaram 60% o que configura uma aprovação. Mas, há um número de 40% entre indiferentes e pouco satisfatórios que pode significar um alerta para que haja mais clareza e melhoria de informação sobre essas vagas.

Aplicando esse tema em uma análise 5W2h podemos colocá-lo nos elementos “o que” (é oferecido) e “quanto” (é oferecido e investido). Na ferramenta PDCA a definição de vagas está na etapa planejar (plan), onde se define metas (vagas a serem preenchidas) e plano de ação.

Sobre o questionamento que avaliava os canais escolhidos para realização de inscrições aos cursos divulgados, como apresentado no gráfico 11, o levantamento teve o seguinte resultado:

Responderam como satisfatório (S) 60% dos entrevistados; 30% acham que os meios de inscrição das capacitações são quase satisfatórios (QS). Desta forma, nos campos que indicam aprovação somados apresentam o valor qualificado e incontestável de 90%. Apenas 10% ficaram indiferente (IND) e não houve respostas nas opções nada satisfatório e pouco satisfatório.

**Gráfico 11 - Meios de inscrição**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Geralmente a inscrição dos cursos são feitos eletronicamente via SIGAA ou no sistema *moodle* da PROGEP EAD, quando são cursos promovidos pela própria UFPB. Quando os cursos são parcerias os informes indicam o local, geralmente uma outra plataforma também eletrônica. De fato, sem nenhuma grande dificuldade.

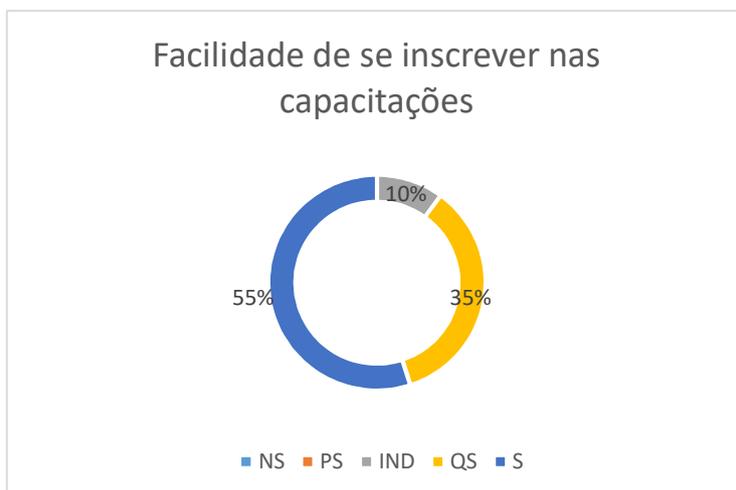
Esse ponto de avaliação da pesquisa em uma análise na ferramenta lean 5w2h se coloca no elemento “onde”, qual o meio ou o local de se inscrever. Quando o tópico é colocado para ser avaliador na estratégia PDCA ele se insere na etapa planejamento (plan) onde se definiu o local adequado para a realização da ação de inscrever participantes.

O próximo questionamento que será discorrido, trata-se da assertiva apresentada aos entrevistados em relação a praticidade e facilidade da realização da inscrição. Questionamento que vem a ser um complemento do anterior.

Conforme aponta o gráfico 12, a quantidade de 55% dos entrevistados afirma que são satisfatórios (S) os procedimentos de inscrição nos cursos; outros 35% concluem que na verdade é quase satisfatória (QS) a facilidade de inscrição. Enquanto 10% apontaram ser indiferente (IND) ao questionamento, não houve respostas para as opções “nada satisfatório” e “pouco satisfatório”

Os números citados confirmam a tendência de aprovação dos meios utilizados na inscrição e que os servidores pesquisados os consideram prático e fácil de usar.

**Gráfico 12** - Facilidade de se inscrever nas capacitações



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

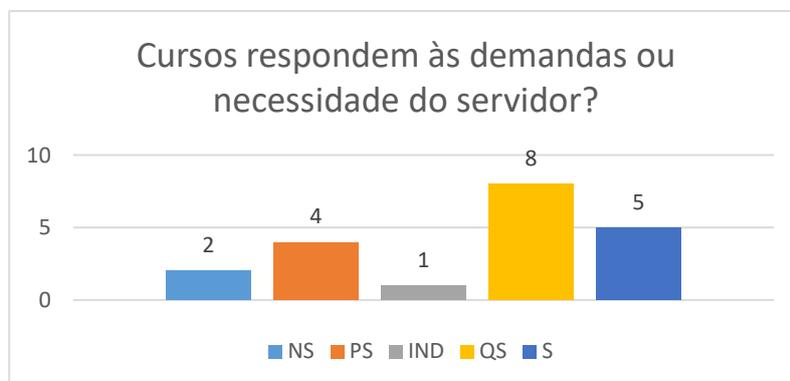
Ao colocarmos a assertiva acima na 5w2h iremos satisfazer o elemento “como”, respondendo a indagação de como é utilizada o meio da ação. Já na avaliação na ferramenta PDCA a etapa inserida é executar (do), a forma que a ação (inscrição) é desenvolvida, no caso com facilidade.

No item seguinte da dimensão “INGRESSO”, o questionário buscava colher a opinião dos entrevistados se eles consideravam que os cursos, oferecidos pela DECP, respondiam as demandas e as necessidades evidenciadas no espaço de trabalho do servidor.

Como exposto no gráfico 13, responderam achar quase satisfatório (QS) os cursos oferecidos 40% (8) dos inqueridos; indicaram achar satisfatório um total de 25% (5) dos entrevistados; para 20% as opções de cursos são pouco satisfatórias

(PS); 10% (2) acha nada satisfatório (NS) e 5% (1) se diz indiferente (IND).

**Gráfico 13** - Cursos respondem às demandas ou necessidade do servidor.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A distribuição das respostas mostra uma predominância de opiniões quase satisfatórias e satisfatórias (65% no total), o que é um indicativo positivo, mas ainda insuficiente para uma avaliação completamente positiva. Há um considerável percentual de entrevistados (30%) que estão pouco ou nada satisfeitos, o que indica áreas críticas que precisam de atenção e melhorias. A indiferença de 5% dos entrevistados também sugere uma oportunidade para engajar melhor esses participantes.

Aplicando o tema na ferramenta 5w2h ele vai responder ao questionamento "Por que?" Partindo da premissa de entender a necessidade e motivo de se realização uma ação e alcançar um objetivo.

Na estratégia PDCA entender se os cursos da DECP respondem a demandas entra na etapa planejamento (Plan), momento de fazer escolhas e definir as prioridades de capacitações.

Como última questão da dimensão "ingresso", vemos exposto no gráfico 14, a assertiva que analisa o cumprimento dos prazos de inscrição dos cursos por parte da DECP, os resultados indicam uma avaliação mista entre os entrevistados. Um total de 40% (8 pessoas) dos participantes considerou o cumprimento dos prazos como satisfatório (S). Esta é a maior parcela de respostas, indicando que, para uma significativa parte dos entrevistados, a DECP está realizando um bom trabalho em relação aos prazos de inscrição.

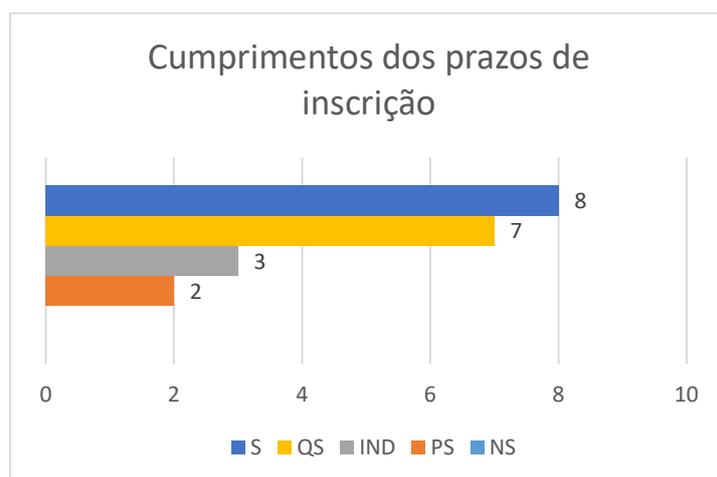
Outros 35% (7 pessoas) avaliaram o cumprimento dos prazos como quase satisfatório (QS); 10% (2 pessoas) dos entrevistados acharam o cumprimento dos

prazos pouco satisfatório (PS). Esta porcentagem, embora menor, ainda é relevante e indica que existem falhas percebidas por alguns participantes.

Notavelmente, 15% (3 pessoas) dos respondentes se declararam indiferentes (IND) em relação ao cumprimento dos prazos de inscrição. Não houve menções de que o cumprimento dos prazos foi considerado nada satisfatório (NS).

Os dados apresentados mostram que a maioria dos entrevistados (75%) considera o cumprimento dos prazos de inscrição como satisfatório ou quase satisfatório, o que indica uma performance razoavelmente boa por parte da DECP. No entanto, a presença de 10% de respostas pouco satisfatórias e 15% de indiferentes aponta para áreas que podem ser otimizadas.

**Gráfico 14 - Cumprimentos dos prazos de inscrição**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na conjuntura da ferramenta 5w2h o elemento “quando” será atribuído ao cumprimento dos prazos ao se avaliar qualidade de um serviço utilizando a ferramenta. No caso da PDCA a etapa que será implementada com o cumprimento de prazos será “executar” (DO), pondo em prática o planejamento sobre essa meta.

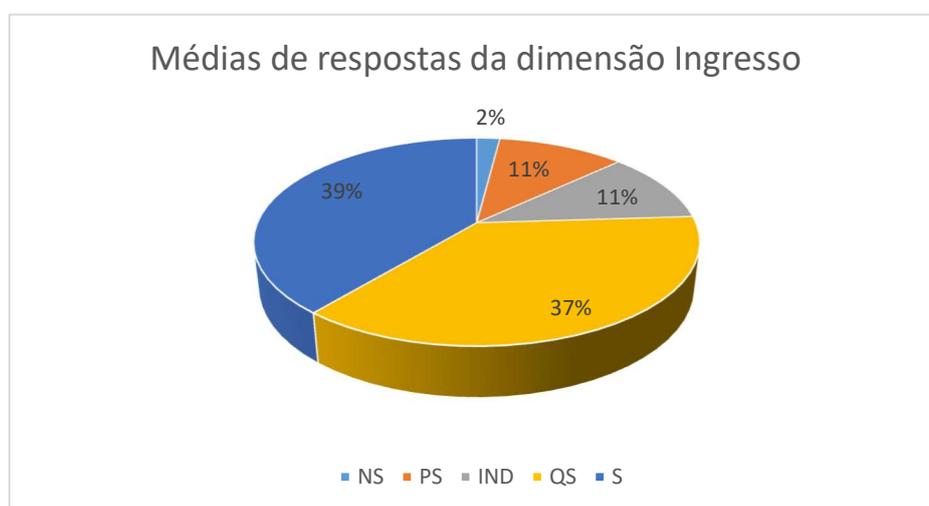
#### 4.2.2.1 Médias das respostas da dimensão Ingresso.

Sobre a dimensão "Ingresso" na avaliação dos serviços de capacitação da DECP/UFPB. A análise dos dados revela que, em média, a maior parte das avaliações, 39%, considera o processo de ingresso como "Satisfatório" (S), indicando que uma parcela significativa dos participantes tem uma percepção positiva sobre a

eficiência, equidade, efetividade, clareza e transparência dos meios e formas de ingresso nos cursos e outras formações oferecidas. Por outro lado, 2% das respostas avaliaram a dimensão como "Nada Satisfatória" (NS), sugerindo que uma pequena fração dos participantes vê necessidade de melhorias substanciais.

Além disso, 11% das devolutivas classificaram o ingresso como "Pouco Satisfatório" (PS), enquanto outras 11% se mantiveram "Indiferentes" (IND), apontando para percepções moderadamente negativas ou neutras sobre a efetividade dos processos de ingresso.

**Gráfico 15** - Média de respostas da dimensão Ingresso



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Uma parte significativa de respostas, 37%, avaliou a dimensão como "Quase Satisfatória" (QS), indicando que há aspectos positivos, mas ainda existe espaço para melhorias. Essa distribuição de respostas sugere que, embora a maioria dos participantes esteja satisfeita com o processo de ingresso, a DECP/UFPB deve continuar buscando aprimorar os procedimentos para aumentar a clareza, eficiência e adequação dos cursos às necessidades dos servidores, atendendo assim às expectativas de todos os demandantes.

#### 4.2.2.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2

A dimensão Ingresso desempenha um papel crucial na ampliação da participação nos cursos de capacitação oferecidos pela DECP. Baseando-se na análise 5W2H, as estratégias propostas buscam simplificar os processos de inscrição

e seleção, tornando-os mais acessíveis e eficientes, com o objetivo de aumentar a adesão e a satisfação dos servidores.

**a) Diagnósticos:**

**What (O que?):** Facilitar o processo de ingresso nos cursos de capacitação.

**Why (Por que?):** Simplificação do processo pode aumentar a participação e a satisfação dos servidores.

**Where (Onde?):** Processo de inscrição e seleção para os cursos.

**When (Quando?):** Durante o período de inscrição e seleção.

**Who (Quem?):** Equipe de gestão de inscrições da DECP.

**How (Como?):** Revisar e simplificar os procedimentos de inscrição e seleção.

**How Much (Quanto?):** Custos associados à revisão de processos e possível implementação de novos sistemas.

Na leitura acima, observa-se a importância de tornar o processo de ingresso nos cursos de capacitação mais acessível e eficiente. A simplificação dos procedimentos pode não apenas aumentar a participação dos servidores, mas também melhorar sua percepção sobre a qualidade da oferta. Ao revisar as etapas de inscrição e seleção, a DECP tem a oportunidade de reduzir barreiras burocráticas e otimizar a experiência dos interessados. Além disso, eventuais ajustes no sistema podem ser realizados com um custo relativamente baixo, aproveitando recursos institucionais já disponíveis, garantindo assim maior adesão e satisfação sem comprometer significativamente o orçamento.

**b) Quadro de Estratégias (5W2H)**

Com base no diagnóstico realizado, foi elaborado o quadro de estratégias (quadro 13) utilizando a metodologia 5W2H, que apresenta as principais ações que podem ser implementadas para tornar o processo de inscrição e seleção mais acessível e eficiente.

**Quadro 13 - Quadro de Estratégias (5W2H) - Ingresso**

<b>Dimensão</b>	<b>Elemento 5W2H</b>	<b>Objetivo</b>
INGRESSO	<b>What</b>	Facilitar o processo de ingresso nos cursos de capacitação
	<b>Why</b>	Simplificação do processo pode aumentar a participação
	<b>Where</b>	Processo de inscrição e seleção para os cursos
	<b>When</b>	Durante o período de inscrição e seleção
	<b>Who</b>	Equipe de gestão de inscrições da DECP
	<b>How</b>	Revisar e simplificar procedimentos de inscrição e seleção
	<b>How Much</b>	Custos associados à revisão de processos e possível implementação de sistemas

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2004)

Ao adotar medidas voltadas à simplificação do ingresso nos cursos, a DECP reforça sua dedicação a facilitar o acesso às capacitações, garantindo uma experiência mais positiva para os servidores. A implementação dessas estratégias contribui para maximizar o impacto das ações de formação e fortalecer o compromisso com a eficiência e a qualidade.

#### 4.2.2.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA

O Quadro 14 apresenta um plano de ação baseado na ferramenta PDCA, estruturando as etapas necessárias para analisar, implementar, avaliar e aprimorar continuamente os processos relacionados a essa dimensão.

**Quadro 14 - Plano de ação com a ferramenta PDCA - Ingresso**

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo</b>	<b>PDCA</b>	<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
INGRESSO	Tornar o processo de ingresso nos cursos mais fácil e acessível.	<b>Plan</b>	Analisar processos atuais, identificar melhorias, desenvolver guia	a definir	Data de início e fim do planejamento

		<b>Do</b>	Implementar mudanças, disponibilizar guia	a definir	Data de início e fim da execução
		<b>Check</b>	Coletar feedback, avaliar impacto	a definir	Data de início e fim da checagem
		<b>Act</b>	Ajustar processo conforme feedback, melhorias contínuas	a definir	Data de início e fim da ação

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa

O uso da ferramenta PDCA no contexto da dimensão Ingresso possibilita a implementação de soluções práticas e orientadas por feedback, assegurando maior eficiência e acessibilidade nos processos de inscrição e seleção.

#### 4.2.3 Dimensão 3 – AULAS

A terceira dimensão de avaliação dos serviços de capacitação oferecidos aos servidores da UFPB foi “Aulas”. Esse tema tem como objetivo verificar a qualidade das aulas e conteúdos oferecidos durante os cursos, isso inclui as metodologias; materiais de apoio; domínio dos tutores e facilitadores e se o tempo de carga horária dos cursos são suficientes.

Para garantir a qualidade das aulas nos cursos de capacitação, culminando em uma boa avaliação, alguns pontos são de grande relevância (Bates, 2019; Shulman, 1987; Merrill, 2002):

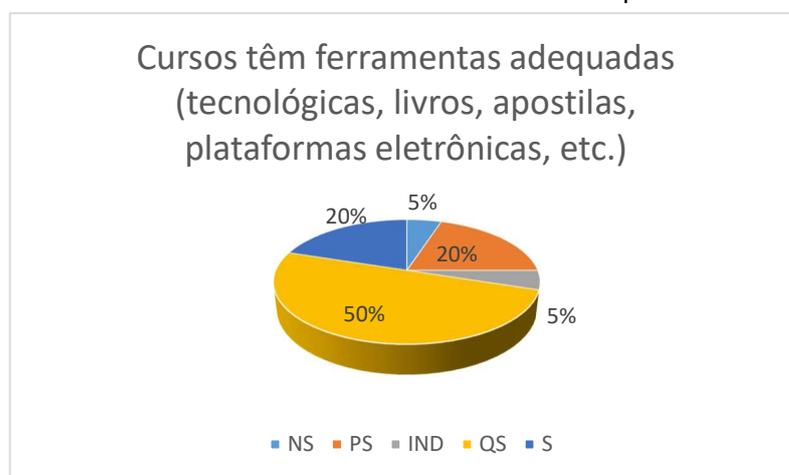
- **Ferramentas Adequadas:** A utilização de recursos tecnológicos e materiais didáticos de qualidade facilita o aprendizado e aumenta a eficácia do ensino.
- **Domínio dos Instrutores:** Professores qualificados, com bom conhecimento pedagógico e domínio do conteúdo, proporcionam uma experiência de aprendizado superior.
- **Conteúdo Relevante e Atualizado:** O material deve ser pertinente e refletir as demandas e necessidades atuais dos servidores.
- **Tempo e Carga horária:** A carga horária precisa ser equilibrada, suficiente para cobrir o conteúdo sem sobrecarregar os participantes.
- **Suporte e Feedback:** Oferecer um bom suporte durante o curso, com

feedback constante, contribui para uma melhor compreensão e engajamento dos alunos.

Como nas questões anteriores as assertivas dessa dimensão tiveram avaliação que iam de nada satisfatório até satisfatório e respondiam aos seguintes pontos: Q11 - Cursos têm ferramentas adequadas (tecnológicas, livros, apostilas, plataformas eletrônicas, etc.); Q12 - Professores e tutores dos cursos; Q13 - Conteúdo das aulas e materiais de apoio; Q14 - Tempo de duração das capacitações; Q15 - Respostas sobre dúvidas dos conteúdos e tarefas.

O gráfico 16 apresenta a avaliação dos participantes sobre a adequação das ferramentas dos cursos, incluindo tecnologias, livros, apostilas, e plataformas eletrônicas. De acordo com os dados, 50% dos entrevistados consideram que os cursos possuem ferramentas adequadas, classificando-as como satisfatórias (S). Este é o grupo mais significativo, sugerindo que a metade dos participantes está satisfeita com os recursos oferecidos.

**Gráfico 16 - Cursos têm ferramentas adequadas**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Já 20% dos entrevistados consideram as ferramentas como quase satisfatórias (QS). Este grupo indica que, embora as ferramentas sejam em grande parte adequadas, ainda há espaço para melhorias.

Outro grupo de 20% classifica as ferramentas dos cursos como pouco satisfatórias (PS). Este dado é importante, pois representa um número considerável de participantes que veem necessidade de melhorias substanciais nos recursos fornecidos pelos cursos; 5% dos entrevistados expressaram indiferença (IND) em relação à adequação das ferramentas dos cursos. Isso pode indicar que, para este

pequeno grupo, as ferramentas não têm um impacto significativo na sua experiência educacional. Finalmente, 5% dos participantes consideraram as ferramentas como nada satisfatórias (NS).

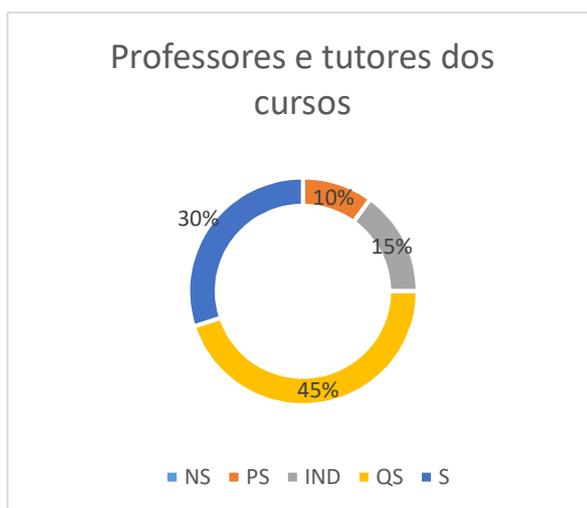
Embora a maioria (70%) considere as ferramentas satisfatórias ou quase satisfatórias, existe uma porção significativa (25%) que acha as ferramentas pouco ou nada satisfatórias. Além disso, a indiferença de 5% sugere que alguns participantes não percebem os benefícios ou a importância das ferramentas disponíveis.

Na perspectiva da ferramenta 5W2H, a avaliação sobre se os cursos de capacitação têm ferramentas adequadas (tecnológicas, livros, apostilas, plataformas eletrônicas, etc.) se encaixa no elemento "How" (Como). Este elemento foca em como as atividades serão realizadas.

Na avaliação através da ferramenta PDCA (Plan-Do-Check-Act), a questão sobre se os cursos de capacitação têm ferramentas adequadas (tecnológicas, livros, apostilas, plataformas eletrônicas, etc.) se encaixa na etapa "Check". Check (Verificar), etapa que envolve monitorar e avaliar os resultados das ações implementadas na etapa "Do" e se os recursos e métodos utilizados são adequados e eficazes.

Em relação ao segundo tópico da dimensão "Aulas", o gráfico 17 apresenta a avaliação dos participantes sobre os professores e tutores dos cursos.

**Gráfico 17 - Professores e tutores dos cursos**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

De acordo com os dados: 45% dos entrevistados consideram os professores e tutores como quase satisfatórios (QS); 30% dos participantes avaliam os professores

e tutores como satisfatórios (S). Esta é uma porcentagem considerável, sugerindo que um número significativo de participantes está satisfeito com a qualidade do corpo docente e dos tutores.

Outros 15% dos respondentes se declararam indiferentes (IND) em relação aos professores e tutores. A indiferença pode indicar que os participantes não veem um impacto claro dos instrutores em sua experiência de aprendizado. 10% classificam os professores e tutores como pouco satisfatórios (PS).

Os dados apresentados revelam variadas percepções dos participantes sobre a qualidade dos professores e tutores dos cursos. Embora a maioria dos entrevistados (75%) considere os instrutores como satisfatórios ou quase satisfatórios, há uma parcela notável (10%) que vê a qualidade dos professores e tutores como pouco satisfatória. Além disso, a indiferença de 15% dos entrevistados sugere que uma parte significativa dos participantes não percebe um impacto positivo ou negativo claro dos instrutores em sua experiência de aprendizado. Não houve citações para nada satisfatório (NS).

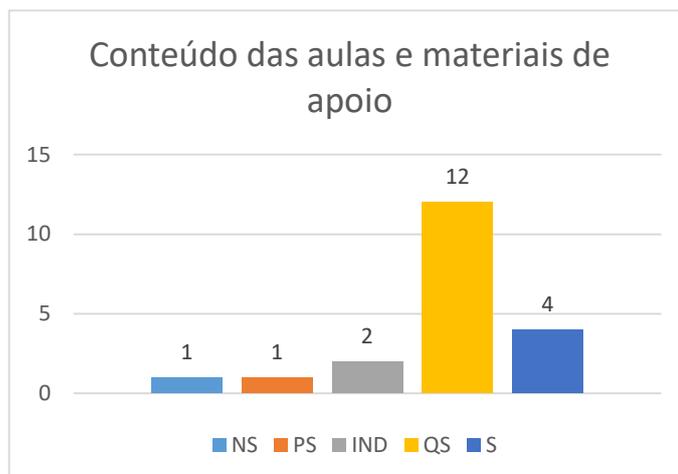
No panorama da ferramenta 5W2H, a avaliação da temática sobre professores e tutores dos cursos de capacitação se coloca no elemento "Who" (Quem), elemento que foca em quem está envolvido na execução das atividades ou em quem está sendo avaliado, os responsáveis pela condução dos cursos (professores e tutores), suas qualificações, competências e desempenho.

Pela ferramenta lean PDCA, essa questão se encaixa na etapa verificar (Check), baseada em monitorar e avaliar os resultados das ações implementadas. E também na etapa executar (do) quando na definição de quem vai executar a ação.

O gráfico 18 apresenta o próximo ponto da dimensão "Aulas", a avaliação dos participantes sobre o conteúdo das aulas e os materiais de apoio utilizados nos cursos.

Segundo os dados coletados: um total de 60% (12 pessoas) dos entrevistados consideram o conteúdo das aulas e os materiais de apoio como quase satisfatórios (QS). Grupo bem majoritário e significativo, sugere que a maioria dos participantes vê o conteúdo e os materiais como bons, mas com áreas que podem ser melhoradas; 20% (4 pessoas) dos participantes avaliam o conteúdo das aulas e os materiais de apoio como satisfatórios (S). Esta porcentagem indica que um quinto dos entrevistados está completamente satisfeito com os recursos fornecidos.

**Gráfico 18** - Conteúdo das aulas e os materiais de apoio



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Por outro lado, 10% (2 pessoas) dos respondentes se declararam indiferentes (IND) em relação ao conteúdo das aulas e aos materiais de apoio; 5% (1 pessoa) classificam o conteúdo das aulas e os materiais de apoio como pouco satisfatórios (PS) e 5% (1 pessoa) dos entrevistados consideraram o conteúdo das aulas e os materiais de apoio como nada satisfatórios (NS).

Embora a maioria (80%) considere os recursos quase satisfatórios ou satisfatórios, a indiferença de 10% sugere que alguns participantes não percebem o valor ou a importância dos materiais fornecidos. E ainda há uma parcela (10%) que vê os recursos como pouco ou nada satisfatórios, e demandam atenção.

A próxima assertiva da presente dimensão, está descrita no gráfico 17 e apresenta a avaliação dos servidores sobre o tempo de duração das capacitações, categorizado em diferentes níveis de satisfação:

Avaliaram como pouco satisfatório (PS) 15%; como indiferente (IND) 5%, os que acham quase satisfatório (QS) somam 50% e os que declararam achar satisfatório (S) 30%. Ninguém respondeu achar nada satisfatório (NS).

A análise do gráfico revela uma predominância de Satisfação: A maioria dos servidores (80%) considera o tempo de duração das capacitações como pelo menos quase satisfatório, o que indica uma percepção majoritariamente positiva sobre a adequação do tempo alocado para as atividades de capacitação.

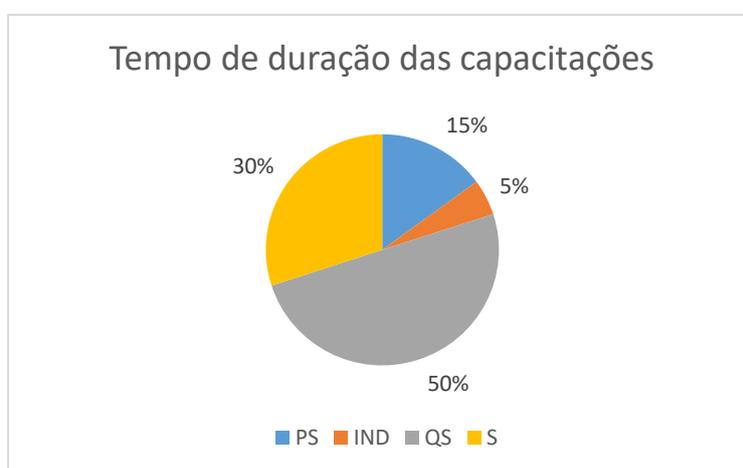
Porém 15% dos servidores que classificaram o tempo de duração como pouco satisfatório e a indiferença de 5% pode sugerir a necessidade de revisão ou ajustes.

Se inserida em uma análise pela ferramenta 5W2H, o tema do Gráfico 19, que

avalia o tempo de duração das capacitações, se encaixa no elemento “quando”. When (Quando) se refere ao tempo ou período em que algo acontece ou deve ser realizado. Assim, a avaliação se concentra em se o tempo de duração das capacitações é adequado.

Na avaliação através da ferramenta PDCA o questionamento sobre o tempo de duração das capacitações se encaixa na etapa “Verificar”, por avaliação do tempo de duração das capacitações e se estão atendendo às expectativas e necessidades dos participantes para a efetividade da capacitação. Mas a definição do tempo das ações pode se colocar na etapa “planejar”.

**Gráfico 19** - Tempo de duração das capacitações.

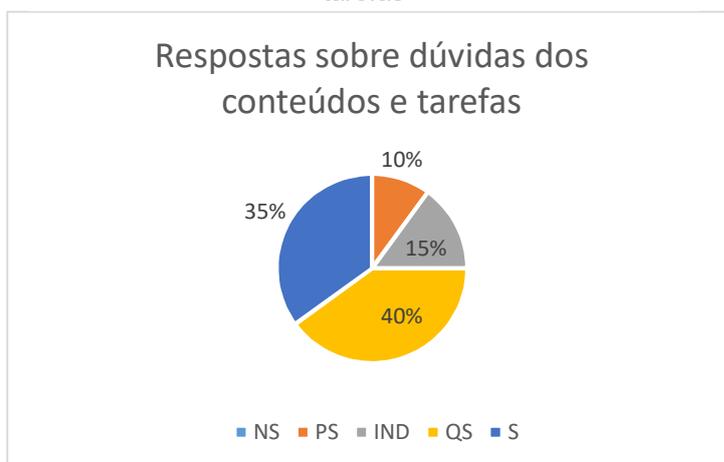


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ainda na dimensão aulas, os resultados da questão que avalia as respostas recebidas em relação às dúvidas sobre os conteúdos e tarefas dos cursos de capacitação da DECP para os servidores, dispostos no gráfico 20, oferecem um panorama detalhado das percepções dos participantes. Nenhum dos participantes avaliou as respostas como nada satisfatórias (NS).

Apenas 10% dos participantes consideraram as respostas pouco satisfatórias (PS); um grupo de 15% manifestou uma opinião indiferente; a maior parte dos entrevistados, 40%, avaliou as respostas como quase satisfatórias. Além disso, 35% dos participantes consideraram as respostas como satisfatórias, indicando que a maioria encontrou as informações recebidas adequadas e alinhadas com suas expectativas.

**Gráfico 20** - Respostas sobre dúvidas dos conteúdos e tarefas



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

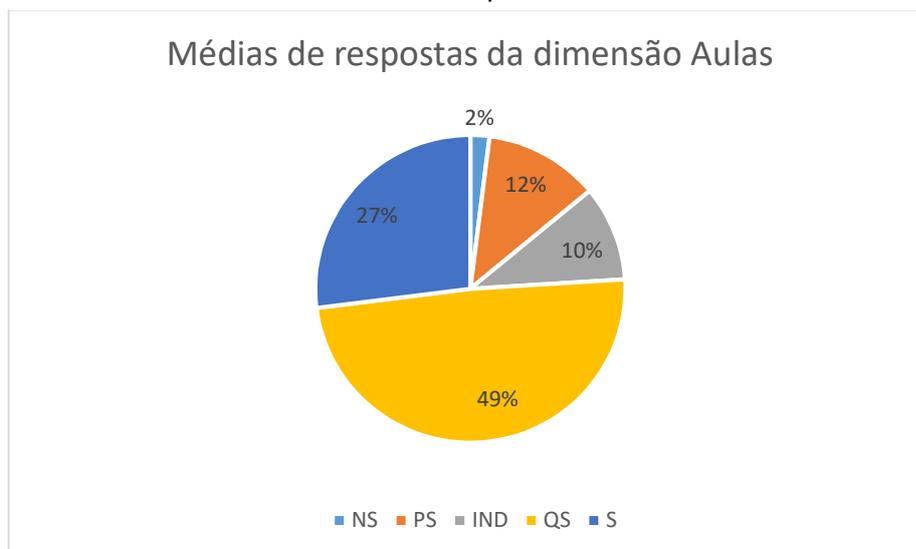
A pesquisa revela que a grande maioria dos entrevistados teve uma experiência positiva com as respostas fornecidas, considerando-as como quase satisfatórias ou satisfatórias. No entanto, há espaço para melhorias, especialmente nas áreas onde uma parte dos servidores encontrou as respostas pouco satisfatórias ou indiferentes.

Na ferramenta 5W2H, essa avaliação sobre as respostas recebidas em relação às dúvidas sobre os conteúdos e tarefas dos cursos de capacitação, se coloca no elemento "Como", e na ferramenta PDCA, ela se encontra nas etapas checar e Agir.

#### 4.2.3.1 Médias das respostas da dimensão Aulas.

A interpretação dos dados do gráfico 21, que aponta as médias de respostas para todas as assertivas para a dimensão aulas, revela que apenas 2% dos feedbacks consideram as aulas nada satisfatórias, indicando uma percepção muito minoritária de insatisfação severa em relação à qualidade das aulas e conteúdos oferecidos. Uma parcela maior, 12%, classificou as aulas como pouco satisfatórias, apontando que uma parte dos participantes encontra falhas ou pontos negativos nas metodologias, materiais de apoio, domínio dos tutores e facilitadores, ou na duração das capacitações. Cerca de 10% foram respostas que se mantiveram indiferentes, sugerindo que, para essa parcela, a qualidade das aulas e dos conteúdos não é nem boa nem ruim, ou que eles não têm uma opinião formada sobre o assunto.

**Gráfico 21** - Média de respostas dimensão Aulas



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A interpretação dos dados do gráfico 21, que aponta as médias de respostas para todas as assertivas para a dimensão aulas, revela que apenas 2% dos feedbacks consideram as aulas nada satisfatórias, indicando uma percepção muito minoritária de insatisfação severa em relação à qualidade das aulas e conteúdos oferecidos. Uma parcela maior, 12%, classificou as aulas como pouco satisfatórias, apontando que uma parte dos participantes encontra falhas ou pontos negativos nas metodologias, materiais de apoio, domínio dos tutores e facilitadores, ou na duração das capacitações. Cerca de 10% foram respostas que se mantiveram indiferentes, sugerindo que, para essa parcela, a qualidade das aulas e dos conteúdos não é nem boa nem ruim, ou que eles não têm uma opinião formada sobre o assunto.

Quase metade dos questionários (49%) considerou as aulas quase satisfatórias, indicando que, embora existam aspectos positivos, ainda há espaço para melhorias significativas nas metodologias, materiais e abordagens dos tutores. Por fim, uma parte significativa das respostas (27%) avaliou as aulas como satisfatórias, o que é um indicativo positivo, mas ainda não representa a maioria.

#### 4.2.3.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H

Com base na análise 5W2H, foram identificadas estratégias que visam aprimorar a condução das aulas, por meio do treinamento dos instrutores e do desenvolvimento de materiais de apoio, assegurando maior eficácia no processo de ensino.

**a) Diagnósticos:**

**What (O que?):** Melhorar a qualidade das aulas oferecidas nos cursos de capacitação.

**Why (Por que?):** Aulas de alta qualidade aumentam o aprendizado e a satisfação dos participantes.

**Where (Onde?):** Aulas ministradas durante os cursos de capacitação.

**When (Quando?):** Durante o período de realização dos cursos.

**Who (Quem?):** Instrutores e equipe de planejamento da DECP.

**How (Como?):** Fornecer treinamento aos instrutores e desenvolver materiais de apoio.

**How Much (Quanto?):** Investimento em treinamento de instrutores e desenvolvimento de materiais.

Com base nesse diagnóstico, percebe-se a necessidade de aprimorar a qualidade das aulas oferecidas nos cursos de capacitação. Pois a efetividade do aprendizado e a satisfação dos participantes estão diretamente relacionadas à didática dos instrutores e aos recursos utilizados durante as aulas. Dessa forma, investir na capacitação dos docentes e na elaboração de materiais de apoio pode contribuir para um ensino mais dinâmico e eficiente.

**b) Quadro de Estratégias (5W2H)**

No quadro 15 a estratégia 5W2H apresentada de forma estruturada.

**Quadro 15 - Quadro de Estratégias (5W2H) - Aulas**

<b>Dimensão</b>	<b>Elemento 5W2H</b>	<b>Objetivo</b>
AULAS	<b>What</b>	Melhorar a qualidade das aulas oferecidas nos cursos de capacitação
	<b>Why</b>	Aulas de alta qualidade aumentam aprendizado e satisfação
	<b>Where</b>	Aulas ministradas durante os cursos de capacitação
	<b>When</b>	Durante o período de realização dos cursos

	<b>Who</b>	Instrutores e equipe de planejamento da DECP
	<b>How</b>	Fornecer treinamento aos instrutores, desenvolver materiais de apoio
	<b>How Much</b>	Investimento em treinamento e desenvolvimento de materiais

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

Com propostas para a melhoria dos pontos desta dimensão, espera-se elevar o impacto do conteúdo ministrado e garantir uma experiência educativa enriquecedora e satisfatória para os servidores.

#### 4.2.3.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA

O aperfeiçoamento contínuo das aulas ministradas nos cursos de capacitação é essencial para promover um ensino eficaz e atender às expectativas dos participantes. O Quadro 16 apresenta um exemplo de plano de ação estruturado com a ferramenta PDCA.

**Quadro 16** - Plano de ação com a ferramenta PDCA - Aulas

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo</b>	<b>PDCA</b>	<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
AULAS	Garantir a alta qualidade das aulas oferecidas nos cursos.	<b>Plan</b>	Identificar necessidades de treinamento, desenvolver materiais de apoio	A definir	Data de início e fim do planejamento
		<b>Do</b>	Realizar treinamentos e workshops, distribuir materiais	A definir	Data de início e fim da execução
		<b>Check</b>	Coletar feedback, avaliar desempenho dos instrutores	A definir	Data de início e fim da checagem
		<b>Act</b>	Ajustar programas de treinamento conforme feedback, melhorias contínuas	A definir	Data de início e fim da ação

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

Ao focar no treinamento de instrutores, no desenvolvimento de materiais e no uso de feedback contínuo, busca-se fortalecer o impacto das aulas e consolidar os

cursos e sua qualidade.

#### 4.2.4 Dimensão 4 – ESTRUTURA

A quarta dimensão contida do questionário apresentado aos entrevistados era “Estrutura”. O objetivo de avaliar a estrutura é um processo abrangente que envolve analisar diversos componentes físicos, humanos, tecnológicos e organizacionais para garantir que eles atendam adequadamente às necessidades e objetivos da organização ou atividade em questão, nesse caso a realização das capacitações dos servidores da UFPB.

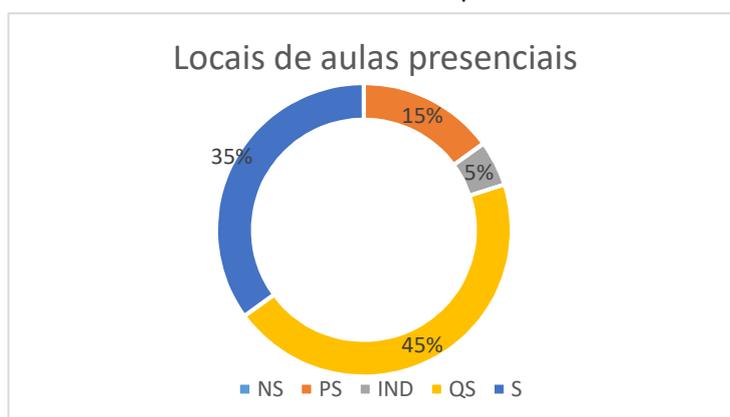
Nesse bojo podemos inserir: Instalações, Equipamentos e Acessibilidade. Para uma estrutura de qualidade nas capacitações, é importante (Hughes, 2012; Morrison, Ross e Kemp, 2010; Schindler et al., 2017; Bates, 2019; Gagné et al., 2004):

- **Instalações Confortáveis:** Espaços devem ser bem iluminados, ventilados e adequados para o aprendizado, considerando ergonomia e segurança.
- **Equipamentos Modernos e Funcionais:** Recursos como computadores e projetores devem estar em bom estado para suportar as atividades.
- **Acessibilidade Inclusiva:** Estruturas acessíveis, como rampas e materiais adaptados, são essenciais para a inclusão de todos os participantes.
- **Tecnologia Intuitiva:** Ferramentas digitais devem ser fáceis de usar e eficientes, proporcionando uma interação positiva e suporte ao ensino.
- **Suporte Técnico e Operacional:** Equipes de apoio devem estar disponíveis para auxiliar em questões técnicas e pedagógicas.

Os resultados do gráfico 22, da questão que avalia os locais de aulas presenciais mostram uma diversidade de opiniões entre os participantes. A avaliação revela que nenhum dos entrevistados considerou os locais como nada satisfatórios, o que indica que todos os participantes viram algum aspecto positivo nos locais utilizados para as aulas.

Uma parte significativa, 15%, avaliou os locais como pouco satisfatórios (PS); apenas 5% dos entrevistados foram indiferentes em relação aos locais de aula; a maior proporção, 45%, considerou os locais como quase satisfatórios (QS). Além disso, 35% dos participantes acharam os locais satisfatórios (S), indicando que a maioria encontrou os locais de aula suficientemente bons e que atenderam às suas expectativas.

**Gráfico 22 - Locais de aulas presenciais**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

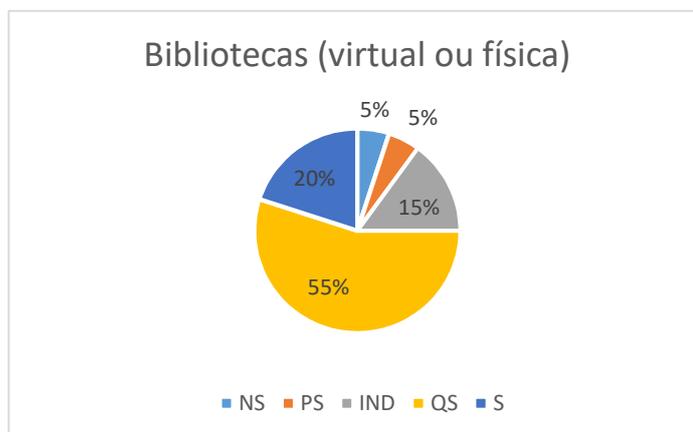
Em resumo, a avaliação geral dos locais de aulas presenciais é positiva, com a maioria dos participantes classificando os locais como quase satisfatórios ou satisfatórios. Contudo, há uma necessidade de atenção para as áreas onde uma parte significativa achou os locais pouco satisfatórios. Essa análise sugere que, enquanto os locais são em geral bem avaliados, há espaço para melhorias que poderiam elevar ainda mais a satisfação dos participantes.

No contexto da ferramenta 5W2H, o tema avaliado no gráfico sobre "Locais de aulas presenciais" se insere no elemento "Where" (Onde), pois avaliar os locais de aulas presenciais implica analisar onde os cursos de capacitação estão sendo ministrados e se esses locais são adequados para o propósito educacional.

Em relação a ferramenta PDCA, o questionamento sobre a avaliação dos locais de aulas presenciais se encaixa na etapa "verificar", que envolve monitorar e avaliar os resultados das ações implementadas. A escolha de locais para a realização de atividades podemos colocar na etapa "planejar".

A segunda assertiva da dimensão "Estrutura" versa sobre a avaliação das bibliotecas, sejam virtuais ou físicas, disponíveis para o desenvolvimento dos cursos revelam uma variedade de opiniões entre os participantes. Podemos ver no gráfico 23, abaixo, que: dos entrevistados, 5% consideraram as bibliotecas como nada satisfatórias (NS), indicando que uma pequena parte dos participantes encontrou sérias deficiências nos recursos oferecidos; Assim como outros 5% que classificaram as bibliotecas como pouco satisfatórias (PS). Um grupo maior, representando 15% dos entrevistados, foi indiferente (IND) em relação às bibliotecas

**Gráfico 23 - Bibliotecas**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

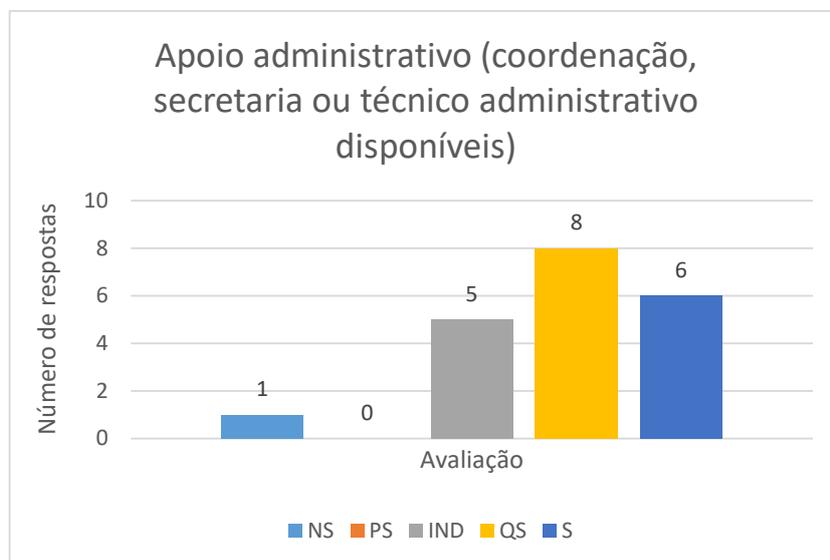
A maioria dos entrevistados, 55%, avaliou as bibliotecas como quase satisfatórias (QS); enquanto 20% dos participantes consideraram as bibliotecas satisfatórias, indicando que uma parcela significativa encontrou os recursos oferecidos plenamente adequados e úteis para o desenvolvimento dos cursos.

Percebe-se então a avaliação das bibliotecas como positiva, com a maioria dos participantes classificando os recursos como quase satisfatórios ou satisfatórios. Porém, há uma pequena proporção de entrevistados que encontraram as bibliotecas nada ou pouco satisfatórias, o que aponta para a necessidade de melhorias em certas áreas.

Aplicando a temática na ferramenta 5W2H, a avaliação das bibliotecas se insere no elemento "What" (o quê). Na ferramenta PDCA, essa avaliação está na etapa "Check" (verificar). O elemento "What" se refere ao que está sendo avaliado ou examinado, enquanto a etapa "Check" envolve monitorar e avaliar os resultados das ações implementadas. Já a escolha das bibliotecas, sejam elas virtuais ou físicas, para apoiar o desenvolvimento dos cursos, se encaixa na etapa "Plan" (planejar) do ciclo PDCA.

Os valores ilustrados no Gráfico 24, referem-se a assertiva que avalia o apoio administrativo (coordenação, secretaria ou técnico administrativo disponíveis), oferecem uma visão detalhada das percepções dos participantes.

**Gráfico 24** - Apoio administrativo (coordenação, secretaria ou técnico administrativo disponíveis)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Dos entrevistados, 5% (1 pessoa) considerou o apoio administrativo como nada satisfatório (NS), indicando que encontraram sérias deficiências nos serviços oferecidos. Nenhum dos participantes classificou o apoio como pouco satisfatório (PS), o que sugere que os aspectos mais críticos do serviço não foram um problema significativo para a maioria.

Por outro lado, 25% (5 pessoas) foram indiferentes (IND) em relação ao apoio administrativo, o que pode indicar que esses participantes não perceberam um impacto significativo, positivo ou negativo, dos serviços prestados.

A maior parte dos entrevistados, 40% (8 pessoas), avaliou o apoio administrativo como quase satisfatório (QS) e 30% (6 pessoas) consideraram o apoio administrativo satisfatório (S), indicando que uma parcela significativa encontrou os serviços oferecidos plenamente adequados e úteis.

A estimativa do apoio administrativo para a execução dos serviços de capacitação, portanto, é predominantemente positiva, com a maioria dos participantes classificando os serviços como quase satisfatórios ou satisfatórios. No entanto, a presença de uma pequena proporção de entrevistados que consideraram o apoio nada satisfatório indica a necessidade de melhorias.

No cenário da estratégia 5W2H, a avaliação do apoio administrativo se insere no elemento "What" (O quê) a avaliação está focada no apoio administrativo disponível

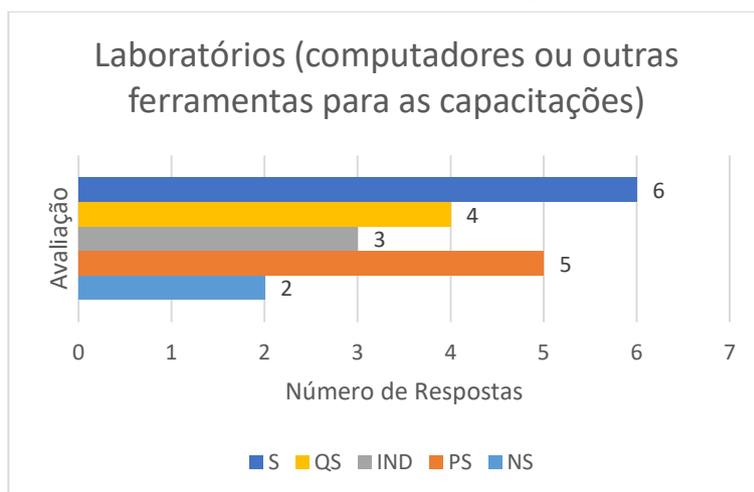
para a execução dos serviços de capacitação, analisando a qualidade e adequação desses serviços. Na estratégia da ferramenta PDCA o questionamento sobre a avaliação do apoio administrativo se coloca na etapa "Check" (Verificar). Avaliar o apoio administrativo como parte do suporte aos cursos é uma forma de verificar se os serviços oferecidos estão atendendo às necessidades e expectativas dos participantes. Porém ao definir o apoio administrativo disponível, esse processo se insere na etapa "Plan" (Planejar) do ciclo PDCA, pois no contexto do apoio administrativo, isso inclui planejar quais serviços de apoio serão disponibilizados e como eles serão estruturados.

O Gráfico 25 apresenta uma análise detalhada da avaliação dos participantes sobre a disponibilidade de laboratórios (incluindo computadores e outras ferramentas) utilizados nos cursos de capacitação oferecidos.

Inicialmente, observa-se que 10% dos entrevistados (2 indivíduos) classificaram a disponibilidade dos laboratórios como nada satisfatória (NS);

Já 25% dos participantes (5 indivíduos) consideraram a disponibilidade dos laboratórios como pouco satisfatória (PS). Uma parcela de 15% dos entrevistados (3 indivíduos) manifestou-se de forma indiferente (IND) em relação à disponibilidade dos laboratórios.

**Gráfico 25** - Laboratórios (computadores ou outras ferramentas para as capacitações)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Por outro lado, 20% dos entrevistados (4 indivíduos) avaliaram a disponibilidade dos laboratórios como quase satisfatória (QS). E finalmente, 30% dos participantes (6 indivíduos) consideraram a disponibilidade dos laboratórios como

satisfatória.

Em síntese, a avaliação da disponibilidade dos laboratórios revela uma distribuição variada de opiniões, com uma predominância de avaliações positivas e neutras. No entanto, a presença de uma proporção considerável de avaliações negativas (35% no total) sublinha a necessidade de intervenções específicas para melhorar a infraestrutura e os recursos oferecidos. A análise sugere que, embora a maioria dos participantes tenha encontrado os laboratórios adequados, há áreas críticas que requerem atenção para elevar a satisfação geral e garantir a eficácia dos cursos de capacitação.

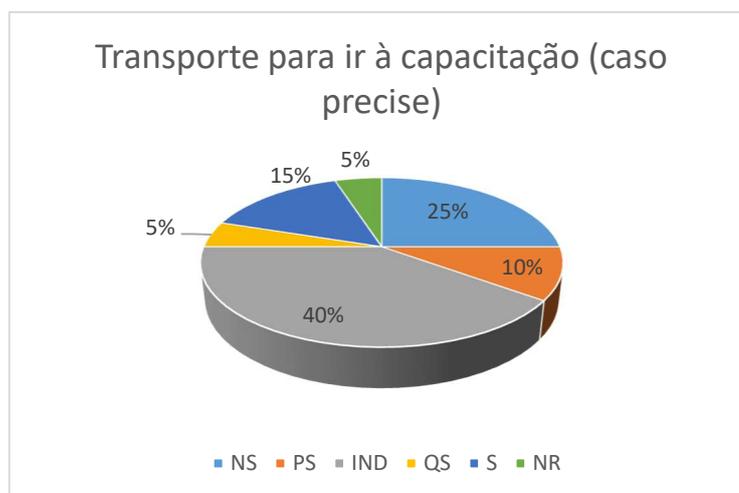
A avaliação da disponibilidade de laboratórios se insere no elemento "What" (O quê) da ferramenta 5w2H, está focada na disponibilidade e adequação dos laboratórios (incluindo computadores e outras ferramentas) utilizados nos cursos de capacitação, analisando a qualidade e a suficiência desses recursos.

Em relação à escolha dos laboratórios a serem utilizados, a etapa do ciclo PDCA em que essa atividade se enquadra é a etapa "Plan" (Planejar). No contexto da escolha dos laboratórios, "planejar" significa identificar as necessidades dos cursos de capacitação, selecionar os laboratórios adequados com base em critérios específicos (como disponibilidade de equipamentos, localização, capacidade, etc.), e desenvolver um plano para utilizar esses recursos de forma eficaz.

Como última questão para a avaliação da dimensão ESTRUTURA, o gráfico 26 avalia a disponibilidade de transporte para os participantes se deslocarem até os locais de capacitação, se for necessário. Este aspecto é crítico, pois a facilidade de acesso pode influenciar significativamente a participação e o engajamento nos cursos de capacitação.

De acordo com os dados, 25% dos entrevistados classificaram a disponibilidade de transporte como nada satisfatória (NS), indicando uma falha substancial na provisão de transporte adequado. Além disso, 10% dos entrevistados consideraram o transporte como pouco satisfatório (PS). Estes dados somam 35%, indicando que uma parte significativa dos participantes encontrou sérias deficiências nos serviços de transporte.

**Gráfico 26** - Transporte para ir à capacitação (caso precise)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Uma parcela considerável, representando 40% dos entrevistados, foi indiferente (IND) em relação à disponibilidade de transporte. Esta indiferença pode indicar que esses participantes não necessitaram de transporte ou que a qualidade do transporte disponível não influenciou significativamente sua experiência geral.

Apenas 5% dos participantes avaliaram a disponibilidade de transporte como quase satisfatória (S). Além disso, 15% dos entrevistados consideraram a disponibilidade de transporte satisfatória. Estas avaliações positivas somam 20%, demonstrando que uma pequena parte dos participantes encontrou o transporte oferecido adequado e que atendeu às suas expectativas. Adicionalmente, 5% dos entrevistados optaram por não responder a esta questão.

Conclui-se que a avaliação da disponibilidade de transporte apresenta uma predominância de percepções negativas e indiferentes. Com 35% dos entrevistados expressando insatisfação (nada satisfatório ou pouco satisfatório) e 40% sendo indiferentes, fica evidente que o transporte é um ponto crítico que requer atenção. A baixa porcentagem de avaliações positivas (20% no total, somando quase satisfatório e satisfatório) sugere que há uma necessidade urgente de melhorias substanciais no serviço de transporte oferecido aos participantes dos cursos de capacitação.

O tema apresentado se insere no elemento "What" (o que) da ferramenta 5W2H. Este elemento foca no que está sendo avaliado ou examinado, que neste caso é a disponibilidade de transporte para os participantes dos cursos de capacitação.

A avaliação da disponibilidade de transporte se enquadra na etapa "Check" do ciclo PDCA. Esta etapa envolve monitorar e avaliar os resultados das ações

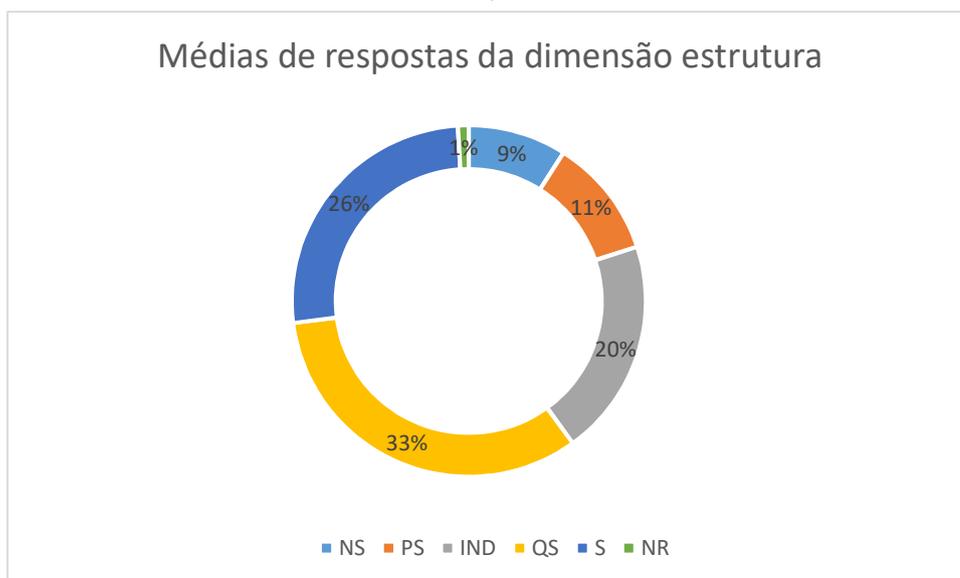
implementadas para identificar se os objetivos foram alcançados e se há áreas que precisam de melhorias. Quando se trata da escolha e provisionamento de transporte, essa atividade se insere na etapa "Plan" (Planejar) do ciclo PDCA. Planejar envolve identificar a necessidade de transporte, selecionar os meios de transporte adequados, e desenvolver um plano para garantir que os participantes tenham acesso a transporte de qualidade para os cursos de capacitação.

#### 4.2.4.1 Médias das respostas da dimensão Estrutura

A análise dos dados da dimensão "Estrutura" (gráfico 27) revela diversas percepções dos respondentes sobre a qualidade das instalações, equipamentos e acessibilidade das capacitações oferecidas aos servidores da UFPB.

Conclui-se que a maioria das respostas foram uma visão positiva ou quase positiva sobre a estrutura das capacitações oferecidas pela UFPB, com 33% classificando-a como quase satisfatória e 26% como satisfatória. No entanto, há uma parcela significativa (20%) de reações que se mantêm indiferentes, e 20% que consideram a estrutura pouco ou nada satisfatória (9% NS e 11% PS), o que indica que ainda existem áreas que precisam de melhorias.

**Gráfico 27 - Média de respostas dimensão estrutura**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

As principais áreas de insatisfação apontam para possíveis deficiências nas instalações, equipamentos e acessibilidade. Melhorias nessas áreas podem contribuir

significativamente para aumentar a satisfação geral dos servidores com as capacitações oferecidas, garantindo que as necessidades e objetivos da organização sejam plenamente atendidos.

#### 4.2.4.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H

Por uma análise 5W2H, podem-se propor estratégias para avaliar e modernizar os espaços e os materiais, assegurando condições adequadas para o desenvolvimento eficaz das atividades de formação.

##### **a) Diagnósticos:**

**What (O que?):** Melhorar a infraestrutura e os recursos oferecidos durante os cursos de capacitação.

**Why (Por que?):** Estrutura adequada facilita o aprendizado e aumenta a satisfação dos participantes.

**Where (Onde?):** Locais onde os cursos de capacitação são realizados.

**When (Quando?):** Durante a preparação e realização dos cursos.

**Who (Quem?):** Equipe de logística e planejamento da DECP.

**How (Como?):** Avaliar e atualizar a infraestrutura e fornecer recursos necessários.

**How Much (Quanto?):** Investimento em infraestrutura e recursos didáticos.

Pelo diagnóstico apresentado acima, observa-se a importância de uma infraestrutura adequada para a realização dos cursos de capacitação.

Espaços bem equipados e recursos didáticos de qualidade contribuem para um ambiente de aprendizado mais eficiente e confortável, impactando positivamente a experiência dos participantes.

##### **b) Quadro de Estratégias (5W2H)**

O quadro a seguir (17) propõe algumas estratégias para aprimorar essa dimensão, considerando os elementos da metodologia 5W2H.

**Quadro 17 - Quadro de Estratégias (5W2H) Estrutura**

<b>Dimensão</b>	<b>Elemento 5W2H</b>	<b>Objetivo</b>
ESTRUTURA	<b>What</b>	Melhorar a infraestrutura e os recursos oferecidos durante os cursos
	<b>Why</b>	Estrutura adequada facilita o aprendizado
	<b>Where</b>	Locais onde os cursos de capacitação são realizados
	<b>When</b>	Durante a preparação e realização dos cursos
	<b>Who</b>	Equipe de logística e planejamento da DECP
	<b>How</b>	Avaliar e atualizar a infraestrutura, fornecer recursos necessários
	<b>How Much</b>	Investimento em infraestrutura e recursos didáticos

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

Ao aprimorar a Estrutura dos cursos, a DECP reforçaria seu compromisso com a criação de ambientes mais confortáveis e bem equipados, promovendo uma experiência de aprendizado mais completa e eficiente.

#### 4.2.4.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA

O Quadro 18 apresenta um plano de ação estruturado com a ferramenta PDCA, detalhando as etapas essenciais para avaliar, implementar e ajustar as melhorias necessárias. Esse plano busca assegurar que todos os aspectos estruturais estejam alinhados com as demandas dos cursos, promovendo um processo contínuo de aperfeiçoamento. Para isso, o quadro é organizado em categorias que incluem Dimensão, Objetivo, Etapa PDCA, Ações, Responsável e Prazo, permitindo uma visão clara e sistemática das estratégias adotadas para otimizar a qualidade e a eficácia dos programas de capacitação.

A utilização do ciclo PDCA no aprimoramento da Estrutura permite uma abordagem contínua e adaptativa, focada na implementação de melhorias substanciais.

**Quadro 18 - Plano de ação com a ferramenta PDCA - Estrutura**

Dimensão	Objetivo	PDCA	Ações	Responsável	Prazo
ESTRUTURA	Garantir que a infraestrutura e os recursos oferecidos sejam adequados	<b>Plan</b>	Avaliar infraestrutura atual, identificar necessidades, planejar melhorias	A definir	Data de início e fim do planejamento
		<b>Do</b>	Realizar melhorias na infraestrutura, adquirir novos recursos	A definir	Data de início e fim da execução
		<b>Check</b>	Coletar feedback, avaliar impacto das melhorias	A definir	Data de início e fim da checagem
		<b>Act</b>	Ajustar melhorias conforme feedback, melhorias contínuas	A definir	Data de início e fim da ação

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

Com a coleta de feedback e ajustes realizados de forma constante, as ações planejadas garantem um ambiente de aprendizado mais eficaz e enriquecedor, fortalecendo o impacto positivo dos cursos de capacitação.

#### 4.2.5 Dimensão 5 – MOTIVAÇÃO

Chegamos a análise da quinta dimensão avaliada "motivação". Em um contexto de cursos de capacitação, é importante considerar diversos fatores que influenciam o nível de engajamento e a disposição dos participantes para aprender e se desenvolver.

Tais fatores vão desde ao sentimento de pertencimento e importância no universo organizacional, passando pela percepção de relevância das capacitações para as rotinas de trabalho, até o a percepção de benefícios e crescimento profissional, pessoal e coletivos adquiridos nas capacitações.

Para alcançar uma motivação de qualidade em cursos de capacitação, especialmente no contexto dos servidores públicos, é importante observar os seguintes pressupostos: (Ryan; Deci, 2000; Gagné; Wager, 2005; Herzberg, 1966; Bandura, 1977; Edmondson, 1999).

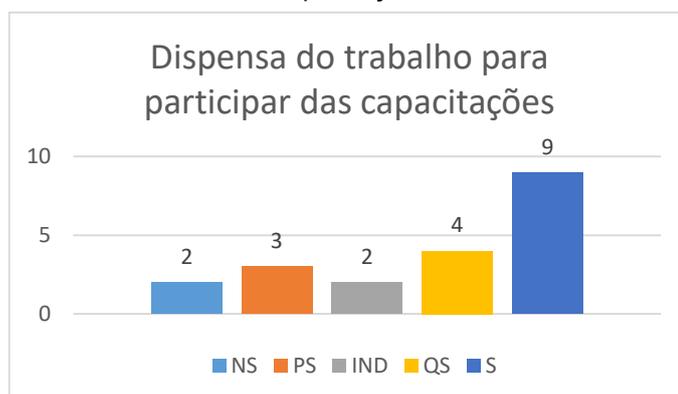
- **Reconhecimento e Valorização:** Servidores devem sentir-se valorizados e perceber o investimento da instituição em seu desenvolvimento.
- **Relevância e Aplicabilidade dos Conteúdos:** O conteúdo deve ser diretamente aplicável na rotina de trabalho, mostrando utilidade prática.
- **Oportunidades de Compartilhamento:** Permitir que os servidores apliquem e compartilhem o conhecimento adquirido reforça a aprendizagem.
- **Suporte e Incentivo financeiro:** Auxílios como bolsas e diárias demonstram o compromisso institucional com o desenvolvimento dos servidores.
- **Clima Organizacional de Aprendizagem:** Um ambiente que incentiva o aprendizado contínuo gera pertencimento e motivação.

Nessa dimensão os pontos avaliados nas questões foram: Q21 - Dispensa do trabalho para participar das capacitações; Q22 - Ajuda de custo, bolsas ou diária (diária em caso de cursos em outras cidades); Q23 - Oportunidade de repassar os conhecimentos das capacitações; Q24 - Uso prático dos conteúdos das capacitações; Q25 - Sentimento de motivação e de importância ao fazer o curso.

O primeiro ponto é apresentado no Gráfico 28 e questiona se há a política de dispensa dos servidores do trabalho para participar das capacitações.

Primeiramente, 10% dos entrevistados (2 indivíduos) consideraram a dispensa como nada satisfatória (NS); outros, 15% dos entrevistados (3 indivíduos) classificaram a dispensa como pouco satisfatória (PS), sugerindo que, para essa parte dos participantes, a dispensa foi inadequada ou insatisfatória, não atendendo plenamente às suas necessidades. Uma parcela de 10% dos entrevistados (2 indivíduos) manifestou-se de forma indiferente (IND) em relação à dispensa do trabalho.

**Gráfico 28** - Dispensa do trabalho para participar das capacitações



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em sentido oposto, 20% dos entrevistados (4 indivíduos) avaliaram a dispensa como quase satisfatória (QS). Essa avaliação sugere que, embora a dispensa fosse amplamente adequada, havia áreas que poderiam ser aprimoradas para melhorar a experiência dos participantes. Finalmente, 45% dos entrevistados (9 indivíduos) consideraram a dispensa como satisfatória (S), quase metade dos participantes encontrou a política de dispensa plenamente adequada e em conformidade com suas expectativas e necessidades.

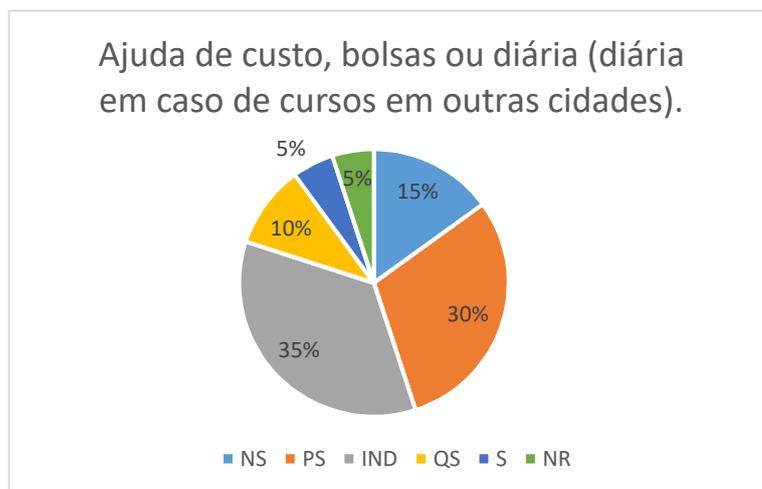
A pesquisa mostra que, em relação a dispensa dos servidores do trabalho para participar das capacitações, há uma predominância de opiniões favoráveis. Somando as avaliações quase satisfatórias e satisfatórias, temos 65% dos participantes expressando opiniões positivas. Em contrapartida, 25% dos entrevistados expressaram insatisfação (nada satisfatório ou pouco satisfatório), e 10% permaneceram indiferentes. Portanto embora a maioria dos servidores tenha uma visão positiva sobre a dispensa para capacitações, ainda há um quarto dos participantes que encontrou dificuldades significativas nesse aspecto. É essencial que a administração continue aprimorando e flexibilizando suas políticas de dispensa para garantir que todos os servidores possam participar plenamente.

Na Ferramenta Lean 5W2H Avaliar e revisar a política de dispensa dos servidores para capacitações se posiciona no elemento "What" (O QUE) Nesse contexto, a questão principal é entender como a política atual está funcionando, identificar áreas de insatisfação e determinar o que precisa ser ajustado para melhorar a experiência dos servidores.

Já a etapa da estratégia PDCA relevante é a Plan (Planejar). O questionamento sobre a avaliação da política de dispensa se encaixa na etapa de "Planejamento" do ciclo PDCA.

A segunda assertiva da dimensão "Motivação" está descrita no gráfico 29 e analisa a disponibilidade de ajuda de custo, bolsas ou diárias (para cursos em outras cidades) como suporte para a participação em capacitações. A análise dos dados revela uma gama diversificada de percepções entre os participantes sobre a adequação e eficácia desses recursos de apoio.

**Gráfico 29** - Ajuda de custo, bolsas ou diária (diária em caso de cursos em outras cidades)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Afirmam 15% dos entrevistados, que a disponibilidade de ajuda de custo, bolsas ou diárias se avalia como nada satisfatória (NS); 30% dos participantes avaliaram a ajuda de custo, bolsas ou diárias como pouco satisfatória.

Uma proporção significativa, 35% dos entrevistados manifestaram-se de forma indiferente (IND) em relação à disponibilidade desses recursos. Esta indiferença pode refletir uma percepção de dificuldade ou desconhecimento.

Por outro lado, 10% dos participantes consideraram os recursos de ajuda de custo, bolsas ou diárias como quase satisfatórios (QS). Outros 5% dos entrevistados avaliam a disponibilidade desses recursos como satisfatória (S). Adicionalmente, 5% dos participantes optaram por não responder à questão,

A avaliação revela uma predominância de percepções negativas e indiferentes. Com 45% dos entrevistados expressando insatisfação (nada satisfatória ou pouco satisfatória) e 35% demonstrando indiferença, é claro que há um ponto crítico relacionado ao suporte financeiro que precisa de atenção. A baixa porcentagem de avaliações positivas (15%, considerando as classificações quase satisfatória e satisfatória) indica uma necessidade urgente de aprimoramento nos recursos oferecidos. A administração da UFPB pode considerar esse feedback para otimizar o apoio financeiro.

Ao analisar a disponibilidade e eficácia dos recursos financeiros, o elemento "How Much" (Quanto) da ferramenta 5W2H é relevante. Isso porque a análise não só envolve o que precisa ser melhorado (a política de ajuda de custo, bolsas ou diárias), mas também quanto custa implementar essas melhorias e quais recursos financeiros

serão necessários.

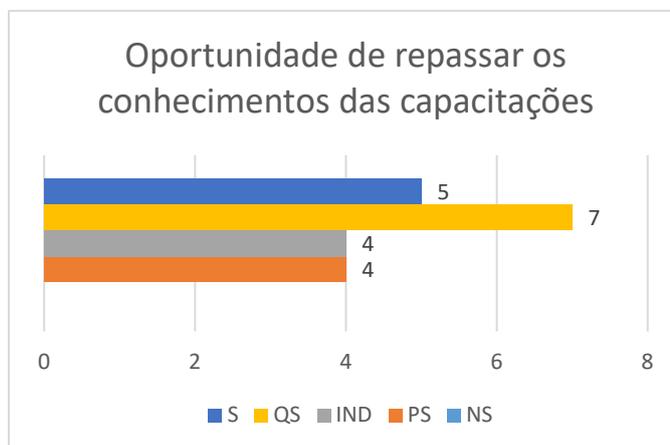
Também se encaixa na etapa de "Planejamento" do ciclo PDCA. Nesta etapa, a gestão deve elaborar um plano para abordar as deficiências identificadas e desenvolver estratégias para melhorar o suporte financeiro oferecido.

O Gráfico 30 avalia a oportunidade de repassar os conhecimentos adquiridos nas capacitações para colegas e parcerias. A análise dos dados fornece uma visão sobre como os participantes percebem a eficácia dessa transmissão de conhecimento.

Primeiramente, é importante destacar que nenhum dos entrevistados classificou a oportunidade de repassar os conhecimentos como nada satisfatória (NS), o que sugere que, em geral, não há percepções de falhas absolutas nesse aspecto.

No entanto, 20% dos participantes (4 indivíduos) consideraram a oportunidade como pouco satisfatória (PS). Este dado indica que uma parte significativa dos participantes encontrou dificuldades ou limitações no processo de compartilhar o que aprenderam com seus colegas e parceiros.

**Gráfico 30** - Oportunidade de repassar os conhecimentos das capacitações



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Outra parcela de 20% (4 indivíduos) manifestou indiferença (IND) em relação à possibilidade de repassar os conhecimentos. Essa indiferença pode refletir uma percepção de que a oportunidade de compartilhar conhecimento não teve um impacto relevante na experiência dos participantes, ou que não houve uma necessidade significativa percebida nesse aspecto.

A maior parte dos entrevistados, 35% (7 indivíduos), avaliou a oportunidade

como quase satisfatória (QS). Isso sugere que, para essa maioria, o processo de transmissão de conhecimento foi em grande parte adequado, mas ainda há espaço para melhorias que poderiam aprimorar a eficácia dessa troca de informações.

Além disso, 25% dos participantes (5 indivíduos) consideraram a oportunidade de repassar os conhecimentos como satisfatória (S). Demonstra que uma parte significativa dos entrevistados encontrou o processo de compartilhamento de conhecimento satisfatório e em linha com suas expectativas.

Em termos de análise final, a soma das avaliações positivas e negativas revela o seguinte: 60% com avaliações positivas (QS e S). Por outro lado, 20% dos entrevistados acharam o processo pouco satisfatório e 20% foram indiferentes, resultando em 40% de opiniões menos favoráveis.

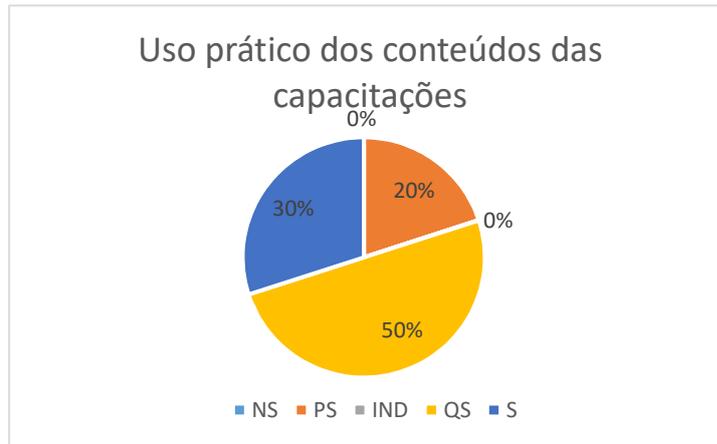
Esse contexto avaliado na premissa da Ferramenta Lean 5W2H, insere-se no Elemento Who (Quem). Os participantes devem ser capacitados para se tornarem multiplicadores do conhecimento. Isso inclui identificar quais participantes têm o potencial ou interesse em atuar como multiplicadores e quais são os recursos ou apoio necessários para prepará-los para essa função.

Na estratégia PDCA a etapa relevante para o tema seria: Act (Agir), pois Após implementar as melhorias planejadas e capacitar os participantes para se tornarem multiplicadores do conhecimento, a etapa "Act" envolve a execução real dessas ações, isso inclui repassar o conhecimento.

Abaixo, no Gráfico 31, se avalia na dimensão MOTIVAÇÃO, o uso prático dos conteúdos das capacitações no cotidiano das rotinas de trabalho e convivência dos servidores TAES (Técnicos Administrativos em Educação) da UFPB.

De início, observa-se que nenhum dos entrevistados classificou o uso prático dos conteúdos das capacitações como nada satisfatório (NS), indicando que não houve percepções extremas de inadequação nesse aspecto. No entanto, 20% dos participantes avaliaram o uso prático como pouco satisfatório (PS). Assim uma parte significativa dos servidores encontrou dificuldades em aplicar os conhecimentos adquiridos de forma eficaz em suas rotinas de trabalho, o que pode indicar a necessidade de uma revisão dos conteúdos oferecidos nas capacitações.

**Gráfico 31** - Uso prático dos conteúdos das capacitações



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Adicionalmente, 50% dos entrevistados classificaram o uso prático dos conteúdos como quase satisfatório (QS). Indicando que, para a maioria dos participantes, os conhecimentos adquiridos nas capacitações foram em grande parte aplicáveis, mas ainda há áreas onde a integração poderia ser aprimorada.

Outros 30% dos participantes consideraram o uso prático como satisfatório (S). Este resultado positivo demonstra que uma parte significativa dos servidores encontrou os conteúdos das capacitações plenamente adequados e úteis para suas atividades diárias e convivência, refletindo a eficácia de algumas iniciativas de capacitação. Não houve resposta no campo Indiferente (IND).

Em termos de análise final, a soma das avaliações positivas e negativas revela o seguinte: 30% dos participantes acharam o uso prático satisfatório e 50% o consideraram quase satisfatório, totalizando 80% com avaliações positivas. Por outro lado, 20% dos entrevistados apontam dificuldades.

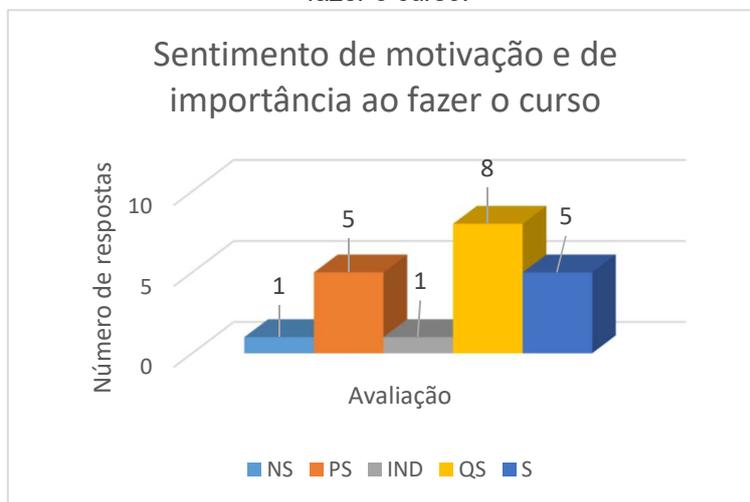
A análise da aplicabilidade prática dos conteúdos das capacitações no cotidiano dos servidores TAES da UFPB se insere nos elementos "What" e "Why" da ferramenta 5W2H, focando na necessidade de avaliar e melhorar a relevância e aplicabilidade dos conteúdos oferecidos.

No ciclo PDCA, a etapa "Plan" é crucial, pois envolve o desenvolvimento de um plano detalhado para revisar e ajustar os conteúdos das capacitações, garantindo que os conhecimentos adquiridos possam ser aplicados de forma eficaz nas rotinas de trabalho dos servidores.

A assertiva seguinte avalia o sentimento de motivação e de importância que os participantes atribuem ao fazer os cursos. A análise desses dados (dispostos no

gráfico 32) oferece uma visão sobre como os participantes percebem o valor e a relevância dos cursos para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

**Gráfico 32** - Sentimento de motivação e de importância ao fazer o curso.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os dados revelam que 5% dos entrevistados (1 indivíduo) classifica o sentimento de motivação e de importância como nada satisfatório (NS); além disso, 25% dos participantes (5 indivíduos) consideraram o sentimento como pouco satisfatório (PS). Este resultado sugere que uma parte significativa dos participantes não encontrou o curso suficientemente motivador ou relevante, apontando para possíveis lacunas na capacidade dos cursos de engajar e agregar valor aos participantes. Uma parcela de 5% dos entrevistados (1 indivíduo) manifestou-se de forma indiferente (IND) em relação ao sentimento de motivação e importância.

Por outro lado, 40% dos participantes (8 indivíduos) avaliaram o sentimento de motivação e importância como quase satisfatório (QS). Este dado sugere que a maioria dos participantes encontrou o curso em grande parte motivador e relevante, mas ainda há áreas que poderiam ser aprimoradas para atingir um nível mais elevado de satisfação.

Finalmente, 25% dos participantes (5 indivíduos) consideraram o sentimento de motivação e importância como satisfatório (S). Este resultado demonstra que uma parte significativa dos entrevistados encontrou o curso plenamente motivador e relevante, atendendo suas expectativas e necessidades.

Em resumo, a soma das avaliações positivas e negativas revela o seguinte:

25% dos participantes acharam o sentimento de motivação e importância satisfatório e 40% o consideraram quase satisfatório, totalizando 65% com avaliações positivas. Em contrapartida, 25% dos entrevistados acharam o sentimento pouco satisfatório, e 5% foram indiferentes, resultando em 30% de opiniões menos favoráveis.

No contexto da ferramenta 5W2H, a análise se insere nos elementos "What" (O quê) e "Why" (Por quê). A questão principal é avaliar e melhorar a capacidade dos cursos de capacitação em motivar e agregar valor aos participantes (What). A razão para essa análise é a identificação de que uma parte significativa dos participantes não encontrou os cursos suficientemente motivadores ou relevantes, indicando a necessidade de preencher lacunas para aumentar o engajamento e a percepção de valor (Why).

No ciclo PDCA, a análise se posiciona na etapa "Plan" (Planejar). Nesta etapa, é essencial desenvolver um plano para revisar e ajustar os conteúdos e métodos dos cursos de capacitação, visando aumentar o sentimento de motivação e importância entre os participantes. Isso inclui identificar áreas específicas onde os cursos não estão atendendo às expectativas e necessidades dos participantes e planejar intervenções para abordar essas lacunas.

#### 4.2.5.1 Médias das respostas da dimensão Motivação

Conforme percebemos no gráfico 33, a média das respostas tem uma visão positiva ou quase positiva sobre os fatores que influenciam a motivação nos cursos de capacitação oferecidos pela UFPB, com 31% classificando-a como quase satisfatória e 26% como satisfatória. No entanto, há uma parcela significativa de reações (22%) que considera a motivação pouco satisfatória e 6% que a considera nada satisfatória, indicando a necessidade de revisões e melhorias para atender melhor às necessidades dos participantes. A parcela de 14% que se manteve indiferente sugere que há espaço para melhorar a comunicação e a clareza sobre os benefícios e a importância das capacitações.

**Gráfico 33** - Média de respostas dimensão Motivação



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em resumo, embora a maioria das respostas indique que os participantes estejam satisfeitos com os fatores que influenciam a motivação, existe uma necessidade clara de ajustes para aumentar ainda mais o nível de engajamento e disposição dos servidores nas capacitações oferecidas pela UFPB.

#### 4.2.5.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H

De acordo com a análise realizada, utilizando o 5W2H, a implementação de estratégias focadas na ampliação da motivação pode aumentar significativamente a participação e o engajamento nos programas de capacitação. Para isso, foram identificadas ações que envolvem programas de incentivo e a melhoria da comunicação interna sobre os benefícios dos cursos.

##### **a) Diagnósticos:**

**What (O que?):** Aumentar a motivação dos servidores para participarem dos cursos de capacitação.

**Why (Por que?):** Motivação elevada aumenta a participação e o engajamento nos cursos.

**Where (Onde?):** Programas de capacitação e comunicação interna.

**When (Quando?):** Antes e durante os períodos de capacitação.

**Who (Quem?):** Equipe de RH e comunicação da DECP.

**How (Como?):** Implementar programas de incentivo, melhorar a comunicação sobre os benefícios dos cursos.

**How Much (Quanto?):** Investimento em programas de incentivo e campanhas de comunicação.

Um nível elevado de engajamento contribui para uma maior absorção do conhecimento e aplicação das competências desenvolvidas. No entanto, a análise dos dados e as ponderações dos diagnósticos, apontam que ainda há desafios a serem superados para aumentar a adesão.

Dessa forma, torna-se necessário implementar estratégias que reforcem a comunicação sobre os benefícios das capacitações e desenvolvam mecanismos de incentivo mais eficazes.

### ***b) Quadro de Estratégias (5W2H)***

No quadro 19, propomos exemplos de estratégias via ferramenta 5W2H para a obtenção de objetivos de melhorias baseados nos problemas apontados nos diagnósticos da dimensão “motivação”.

**Quadro 19 - Quadro de Estratégias (5W2H) - Motivação**

<b>Dimensão</b>	<b>Elemento 5W2H</b>	<b>Objetivo</b>
MOTIVAÇÃO	<b>What</b>	Aumentar a motivação dos servidores para participarem dos cursos
	<b>Why</b>	Motivação elevada aumenta a participação e o engajamento
	<b>Where</b>	Programas de capacitação e comunicação interna
	<b>When</b>	Antes e durante os períodos de capacitação
	<b>Who</b>	Equipe de RH e comunicação da DECP
	<b>How</b>	Implementar programas de incentivo, melhorar comunicação
	<b>How Much</b>	Investimento em programas de incentivo e campanhas de comunicação

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

A implementação dos programas de incentivo e aprimoramento da

comunicação fortalecerá o envolvimento dos servidores, contribuindo significativamente para o aumento da participação e para o alcance dos objetivos estabelecidos nos cursos de capacitação.

#### 4.2.5.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA

A motivação é um fator crítico para o aumento da participação dos servidores nos cursos de capacitação oferecidos pela DECP. A ferramenta PDCA foi utilizada para estruturar um plano de ação piloto que visa identificar os fatores motivacionais, implementar programas de incentivo e promover campanhas de comunicação eficazes.

**Quadro 20** - Plano de ação com a ferramenta PDCA - Motivação

Dimensão	Objetivo	PDCA	Ações	Responsável	Prazo
MOTIVAÇÃO	Aumentar a motivação dos servidores para participarem dos cursos de capacitação.	<b>Plan</b>	Identificar fatores motivacionais, desenvolver programas de incentivo	A definir	Data de início e fim do planejamento
		<b>Do</b>	Implementar programas de incentivo, lançar campanhas de comunicação	A definir	Data de início e fim da execução
		<b>Check</b>	Coletar feedback, avaliar impacto das campanhas	A definir	Data de início e fim da checagem
		<b>Act</b>	Ajustar programas conforme feedback, melhorias contínuas	A definir	Data de início e fim da ação

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

A aplicação da ferramenta PDCA visa não apenas o aumento da motivação dos servidores, mas também pode levar a otimização contínua dos processos envolvidos nos cursos de capacitação.

#### 4.2.6 Dimensão 6 – FORMAÇÃO

A sexta dimensão avaliativa da presente pesquisa é FORMAÇÃO.

A dimensão "Formação" visa avaliar os cursos de capacitação com foco em seus os métodos de avaliação, se são adequados ou não, a carga horária e a relevância das capacitações para a progressão na carreira e desempenho nas práticas de trabalho.

Sobre uma formação de qualidade em cursos de capacitação, autores como Bloom et al. (1956), Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), Gagné e Wager (2005) e Knowles et al. (2011), destacam alguns pressupostos essenciais:

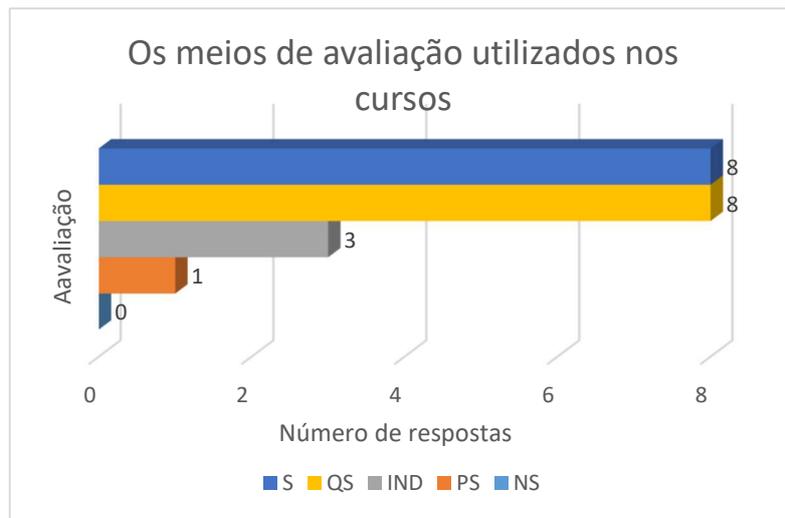
- **Adequação dos Métodos de Avaliação:** Avaliações devem medir de forma eficaz o aprendizado e refletir as habilidades ensinadas.
- **Carga Horária para Progressão:** A carga horária precisa ser suficiente para atender às necessidades de progressão de carreira.
- **Relevância dos Conteúdos:** Os conteúdos devem ser aplicáveis no dia a dia de trabalho, incentivando desempenho e inovação.
- **Entrega de Certificados:** A entrega rápida de certificados contribui para o reconhecimento e valorização dos participantes.
- **Percepção de Utilidade:** Feedback sobre a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos é crucial para avaliar a relevância do curso.

As assertivas presentes no questionário de pesquisa, referentes a esta dimensão foram: Q26 - Os meios de avaliação dos cursos; Q27 - Carga horária disponibilizada para uso em progressões; Q28 - Tempo de entrega de certificados e Q29 - Percepção sobre os conhecimentos adquiridos.

Primeiramente, o gráfico 34 avalia a eficácia dos meios de avaliação de conhecimento utilizados nos cursos. Esta análise visa entender como os participantes percebem a adequação e a eficácia das ferramentas e métodos empregados para medir o aprendizado e a compreensão durante os cursos.

Os dados mostram que nenhum dos entrevistados avaliou os meios de avaliação como nada satisfatórios (NS), indicando que não houve percepções extremas de inadequação em relação às ferramentas e métodos de avaliação utilizados. No entanto, 5% dos participantes (1 indivíduo) consideraram os meios de avaliação como pouco satisfatórios (S).

**Gráfico 34:** Os meios de avaliação dos cursos



Esse resultado sugere que uma pequena parte dos participantes encontrou falhas ou insuficiências nos métodos utilizados para avaliar o conhecimento. Além disso, 15% dos entrevistados (3 indivíduos) manifestaram indiferença (IND) em relação aos meios de avaliação.

Em outro entendimento, 40% dos participantes (8 indivíduos) avaliaram os meios de avaliação como quase satisfatórios (QS). Este feedback sugere que, para a maioria dos participantes, as ferramentas de avaliação foram em grande parte adequadas, mas ainda há áreas que poderiam ser aprimoradas para atingir um nível mais alto de satisfação.

Igualmente, 40% dos participantes (8 indivíduos) consideraram os meios de avaliação como satisfatórios (S). Este resultado demonstra que uma parte significativa dos entrevistados encontrou os métodos de avaliação bem estruturados e eficazes para medir o conhecimento adquirido, refletindo uma percepção positiva sobre a adequação das ferramentas de avaliação.

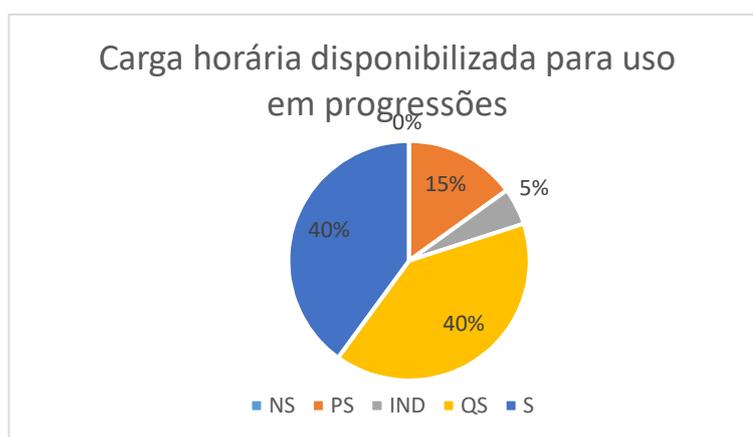
Em conclusão, a pesquisa mostra um total de 80% com avaliações positivas (QS e S). Em contraste, 5% dos entrevistados acharam os meios de avaliação pouco satisfatórios e 15% foram indiferentes, resultando em 20% de opiniões menos favoráveis.

Na ferramenta Lean 5W2H, o tema apresentado se insere no elemento "O que" (What). Esse elemento responde à pergunta "O que está sendo avaliado ou examinado?" No contexto, estamos avaliando a eficácia dos meios de avaliação de conhecimento utilizados nos cursos de capacitação.

Já na ferramenta PDCA, o questionamento sobre a eficácia dos meios de avaliação se coloca na etapa "Check" (Verificar). Esta etapa envolve monitorar e avaliar os resultados das ações implementadas, verificando se os métodos e ferramentas de avaliação estão atingindo os objetivos propostos e se estão adequados para medir o conhecimento adquirido.

A questão seguinte da dimensão está representada no gráfico 35, abaixo, e avalia a percepção dos participantes sobre a possibilidade de aproveitamento da carga horária disponibilizada nos cursos para uso em progressões salariais por capacitação. Esta análise explora a eficácia e a relevância da carga horária dos cursos no contexto das progressões salariais dos servidores.

**Gráfico 35 - Carga horária disponibilizada para uso em progressões**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Nenhum respondente considerou o aproveitamento da carga horária como nada satisfatório (NS); 15% dos participantes (3 indivíduos) avaliaram o aproveitamento como pouco satisfatório (PS). Este resultado sugere que uma parte significativa dos participantes encontrou limitações ou deficiências na forma como a carga horária dos cursos é utilizada para promover progressões salariais; outros 5% dos entrevistados, um indivíduo, assinalou o campo indiferença (IND) em relação ao aproveitamento da carga horária para progressões salariais.

Por outro lado, 40% dos participantes (8 indivíduos) avaliaram o aproveitamento da carga horária como quase satisfatório (QS). Este feedback sugere que, para a maioria dos entrevistados, a carga horária dos cursos foi em grande parte útil para as progressões salariais, mas ainda existem áreas que poderiam ser aprimoradas para alcançar um nível mais elevado de satisfação.

Outros 40% dos participantes (8 indivíduos) consideraram o aproveitamento da carga horária como satisfatório. Este resultado demonstra que uma parte significativa dos entrevistados encontrou o uso da carga horária para progressões salariais adequado e em linha com suas expectativas.

Portando, a junção das avaliações positivas e negativas revela o seguinte: 40% dos participantes acharam o aproveitamento da carga horária satisfatório e 40% o consideraram quase satisfatório, totalizando 80% com avaliações positivas. Em contraste, 15% dos entrevistados acharam o aproveitamento pouco satisfatório e 5% foram indiferentes, resultando em 20% de opiniões menos favoráveis.

Na ferramenta Lean 5W2H, o tema apresentado se insere no elemento "O que" (What). Esse elemento responde à pergunta "O que está sendo avaliado ou examinado?"

Na aplicação da ferramenta PDCA, o questionamento sobre a percepção dos participantes em relação ao aproveitamento da carga horária para progressões salariais se coloca na etapa "Check" (Verificar). Esta etapa envolve monitorar e avaliar os resultados das ações implementadas, verificando se a carga horária dos cursos está sendo eficazmente utilizada para promover progressões salariais.

A escolha e definição da carga horária, bem como a sua aplicação para progressões salariais, se encaixam na etapa "Plan" (Planejar) do ciclo PDCA. Nesta fase, é importante planejar como a carga horária dos cursos será estruturada e aplicada para garantir que ela seja eficaz e adequada para promover progressões salariais dos servidores.

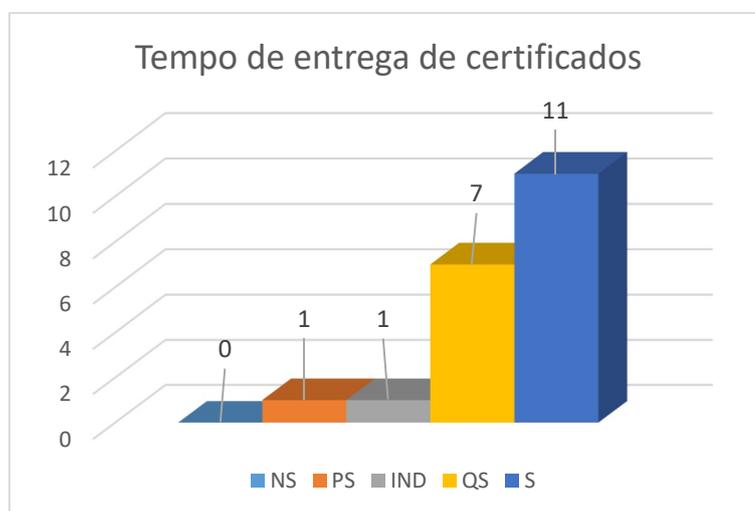
O Gráfico 36 descreve o questionamento que avalia a percepção dos participantes quanto à razoabilidade do tempo de entrega dos certificados dos cursos.

Os dados revelam que nenhum dos entrevistados considerou o tempo de entrega dos certificados como nada satisfatório (NS), indicando uma ausência de percepções totalmente negativas. Entretanto, 5% dos participantes (1 indivíduo) avaliaram o tempo de entrega como pouco satisfatório (PS). Desta forma, uma pequena parcela dos participantes encontrou o processo de entrega dos certificados insatisfatório carecendo de atenção. Além disso, 5% dos entrevistados (1 indivíduo) manifestaram indiferença (IND) em relação ao tempo de entrega dos certificados.

Positivamente, 35% dos participantes (7 indivíduos) consideraram o tempo de entrega dos certificados como quase satisfatório (QS). Adicionalmente, 55% dos participantes (11 indivíduos) avaliaram o tempo de entrega dos certificados como

satisfatório. Demonstrando que a maioria dos participantes encontrou o tempo de entrega dos certificados adequado e dentro do esperado.

**Gráfico 36:** Tempo de entrega de certificados



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em termos de análise final, um total de 90% respondeu com avaliações positivas (QS e S). Em contraste, 5% dos entrevistados acharam o tempo de entrega pouco satisfatório e 5% foram indiferentes, resultando em 10% de opiniões menos favoráveis.

No universo da ferramenta 5W2H, a análise se insere nos elementos "What" (O quê) e "Why" (Por quê). A questão principal é avaliar e melhorar o tempo de entrega dos certificados dos cursos de capacitação (What). A razão para essa análise é a identificação de que, embora a maioria dos participantes tenha dado avaliações positivas, ainda há uma pequena parcela que encontrou o processo insatisfatório ou se manifestou indiferente, indicando a necessidade de aprimoramentos (Why).

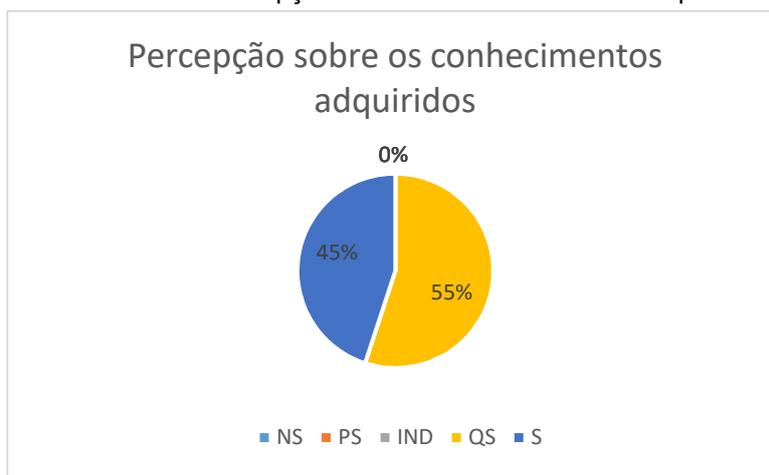
No ciclo PDCA, a análise se posiciona na etapa "Act" (Agir). Nesta etapa, é essencial implementar melhorias no processo de entrega dos certificados, baseando-se no feedback dos participantes. Isso pode incluir a adoção de novas práticas ou tecnologias que agilizem o processo, reduzindo o tempo de espera para todos os participantes e eliminando as percepções de insatisfação ou indiferença. A etapa "Act" é relevante, pois envolve ações corretivas para aprimorar o processo com base nas análises e feedbacks recebidos.

O último item de avaliação da dimensão FORMAÇÃO, avalia a percepção dos participantes sobre os conhecimentos adquiridos nos cursos. Esta análise é essencial

para compreender a eficácia dos cursos em transmitir conhecimentos e habilidades que sejam relevantes e aplicáveis para os participantes. Ver gráfico 37.

Os dados mostram que nenhum dos entrevistados classificou o conhecimento adquirido como nada satisfatório (NS), pouco satisfatório (PS) ou indiferente (IND). Isso indica que não houve percepções extremas de inadequação ou desinteresse em relação ao conteúdo aprendido nos cursos.

**Gráfico 37 - Percepção sobre os conhecimentos adquiridos**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No entanto, 55% dos avaliaram o conhecimento adquirido como quase satisfatório (QS). *Feedback* que sugere que, para essa maioria, o conhecimento obtido foi em grande parte adequado e útil, mas ainda existem aspectos que poderiam ser melhorados. Essa avaliação aponta para a percepção de que o conteúdo foi relevante e útil em muitos aspectos, mas pode não ter atendido completamente todas as expectativas.

Adicionalmente, 45% dos participantes consideraram o conhecimento adquirido como satisfatório (S). Este resultado demonstra que uma parte significativa dos participantes encontrou o conteúdo dos cursos bem estruturado e aplicável, atendendo suas expectativas e necessidades de aprendizado.

Um total de 100% das entrevistas apresentou respostas com avaliações positivas. Não houve opiniões negativas ou indiferentes, o que indica uma forte aprovação geral sobre a qualidade do conteúdo aprendido.

No contexto da ferramenta 5W2H, a análise se insere nos elementos "What" (O quê), "Why" (Por quê) e "How" (Como). A questão principal é avaliar e melhorar a eficácia dos cursos de capacitação em transmitir conhecimentos e habilidades

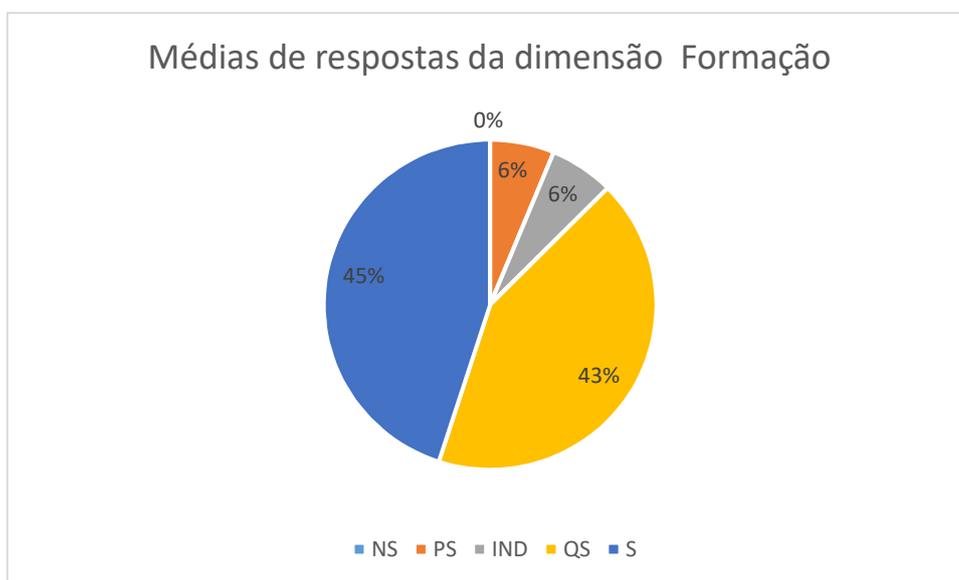
relevantes e aplicáveis (What). A razão para essa análise é a identificação de que, embora todos os entrevistados tenham dado avaliações positivas, ainda existem áreas que poderiam ser aprimoradas (Why). A abordagem para implementar essas melhorias se baseia no feedback dos participantes (How).

Na estratégia PDCA, a análise se posiciona na etapa "Act" (Agir). Nesta etapa, é essencial tomar ações para melhorar o conteúdo dos cursos de capacitação, baseando-se nos retornos dos alunos que já fizeram as capacitações.

#### 4.2.6.1 Médias das respostas da dimensão Formação.

De acordo com as respostas médias da pesquisa (gráfico 38), a maioria das devolutivas mostra uma visão positiva sobre o contexto da formação, que inclui métodos de avaliação utilizados nos cursos de capacitação oferecidos pela UFPB, carga horária e sua utilização para a progressão profissional e a qualidade de absorção de conteúdo. Com 45% considerando-os satisfatórios e 43% quase satisfatórios.

**Gráfico 38** - Média de respostas dimensão Formação



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No entanto, há uma pequena parcela (6%) que considera os meios de avaliação pouco satisfatórios, indicando a necessidade de revisões e melhorias para atender melhor às necessidades desses participantes. A parcela de 6% que se manteve

indiferente sugere que há espaço para melhorar a comunicação e a clareza sobre os métodos de avaliação. Em resumo, a percepção geral é positiva, mas existem áreas que podem ser aprimoradas para aumentar ainda mais a eficácia e a adequação dos métodos de avaliação utilizados nas capacitações.

#### 4.2.6.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H

A formação contínua é essencial para o desenvolvimento profissional dos servidores, garantindo que estejam sempre atualizados em suas áreas de atuação. Com base na análise realizada, a estratégia proposta visa aprimorar a formação oferecida pela DECP, com a criação de um plano de capacitação regular e avançado. Abaixo a aplicação da ferramenta 5W2H.

##### **a) Diagnósticos:**

**What (O que?):** Melhorar a formação contínua dos servidores.

**Why (Por que?):** Formação contínua garante atualização constante e aumento da competência.

**Where (Onde?):** Programas de capacitação oferecidos pela DECP.

**When (Quando?):** Durante todo o período de trabalho dos servidores.

**Who (Quem?):** Equipe de planejamento e desenvolvimento da DECP.

**How (Como?):** Desenvolver um plano de formação contínua, oferecendo cursos regulares e avançados.

**How Much (Quanto?):** Investimento em desenvolvimento de programas de formação contínua.

A implementação de um plano de capacitação eficaz, alinhado às demandas institucionais e individuais, não apenas atenderá às exigências legais de progressão, mas também impulsionará a qualidade e a eficiência dos serviços prestados. No próximo tópico, serão apresentadas propostas de intervenção baseadas nas ferramentas Lean 5W2H, que visam otimizar os processos de capacitação, garantindo maior impacto e alcance nas ações promovidas pela DECP.

**b) Quadro de Estratégias (5W2H).**

O quadro a seguir apresenta estratégias pelos dados do diagnóstico elaborado com base na metodologia 5W2H, destacando os principais elementos relacionados ao aprimoramento da formação contínua na UFPB.

**Quadro 21 - Quadro de Estratégias (5W2H) - Formação**

<b>Dimensão</b>	<b>Elemento 5W2H</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Formação</b>	<b>What</b>	Melhorar a formação contínua dos servidores
	<b>Why</b>	Formação contínua garante atualização e aumento da competência
	<b>Where</b>	Programas de capacitação oferecidos pela DECP
	<b>When</b>	Durante todo o período de trabalho dos servidores
	<b>Who</b>	Equipe de planejamento e desenvolvimento da DECP
	<b>How</b>	Desenvolver um plano de formação contínua, oferecer cursos regulares
	<b>How Much</b>	Investimento em desenvolvimento de programas de formação contínua

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

Tantos os diagnósticos, como as estratégias evidenciam que o investimento em capacitação contínua reflete diretamente na eficiência dos serviços prestados e no fortalecimento das competências institucionais, no caso da UFPB.

**4.2.6.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA**

O quadro 22 apresenta o plano de ação para garantir a formação contínua e atualização dos servidores da DECP. Utilizando a ferramenta PDCA, o objetivo é identificar as necessidades de formação, implementar cursos, coletar feedback e ajustar as ações conforme as necessidades identificadas.

**Quadro 22** - Plano de ação com a ferramenta PDCA - Formação

Dimensão	Objetivo	PDCA	Ações	Responsável	Prazo
FORMAÇÃO	Garantir a formação contínua e atualização dos servidores.	<b>Plan</b>	Identificar necessidades de formação contínua, desenvolver plano	a definir	Data de início e fim do planeamento
		<b>Do</b>	Implementar plano, realizar cursos planeados	a definir	Data de início e fim da execução
		<b>Check</b>	Coletar feedback, avaliar eficácia dos cursos	a definir	Data de início e fim da checagem
		<b>Act</b>	Ajustar plano conforme feedback, melhorias contínuas	a definir	Data de início e fim da ação

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

O ciclo Plan-Do-Check-Act permite não apenas a implementação de ações de capacitação, mas também a constante avaliação e aperfeiçoamento dessas iniciativas. Ao identificar necessidades, executar o plano, coletar feedback e ajustar as estratégias, a DECP assegura que o processo de capacitação seja dinâmico e adaptável, respondendo de forma eficaz às demandas institucionais e às mudanças no ambiente educacional.

#### 4.2.7 Dimensão 7 – CONTINUIDADE

A última dimensão avaliativa a ser desenvolvida nesta análise será continuidade. Para qual o formulário da pesquisa apresentou as seguintes assertivas: Q30 - Os cursos apresentam ligação e visão holística (do conjunto); Q31 - A UFPB sempre oferece capacitações de forma periódica; Q32 - O trabalhador tem a oportunidade de sugerir novos cursos e capacitações; Q33 - Existe um projeto ou programa de capacitações claros; Q34 - A existência de uma plataforma de opiniões sobre cursos necessários e feedback dos já realizados.

A dimensão CONTINUIDADE se insere na avaliação dos cursos de capacitação oferecidos aos servidores da UFPB com o objetivo de analisar as próximas ações após a conclusão dos cursos e o oferecimento de formação continuada pela

instituição. Esta dimensão é crucial para garantir que os conhecimentos adquiridos sejam continuamente aprimorados e aplicados, contribuindo para o desenvolvimento profissional contínuo dos servidores.

Para assegurar uma continuidade de qualidade nos cursos de capacitação, é importante considerar certos pressupostos destacados por autores como Knowles et al. (2011), Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), e Gagné e Wager (2004). Esses elementos garantem que a formação não se encerre ao término de cada curso, mas sim que os aprendizados sejam ampliados e aplicados continuamente:

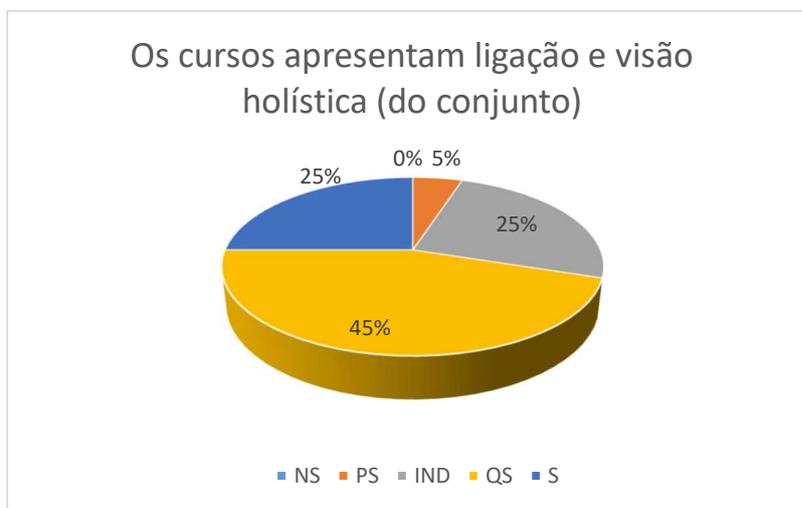
- **Integração com Visão Holística:** Os cursos devem se relacionar entre si e oferecer uma visão ampla e integrada das habilidades e conhecimentos, promovendo um aprendizado coeso.
- **Periodicidade e Constância na Oferta de Capacitações:** Oferecer capacitações regulares e frequentes é essencial para que os servidores tenham oportunidade de aprendizado contínuo e se atualizem constantemente.
- **Oportunidade para Sugerir Novos Cursos:** A inclusão dos servidores no processo de escolha e sugestão de cursos permite uma maior aderência dos conteúdos às necessidades reais e específicas.
- **Clareza e Existência de Projetos de Capacitação:** Um planejamento claro e bem estruturado de capacitações contínuas facilita a organização e o acesso, além de proporcionar um entendimento do que esperar para o desenvolvimento profissional.
- **Plataforma de Feedback e Avaliação dos Cursos:** Dispor de uma plataforma onde os servidores possam compartilhar feedbacks e sugerir temas futuros permite melhorias contínuas nos cursos e o alinhamento às necessidades dos participantes.

No gráfico 39 se examina a percepção dos participantes sobre a ligação e a visão holística dos cursos, avaliando se as formações apresentadas têm uma lógica estratégica e se se integram de forma coerente em um conjunto de capacitação continuada.

Observamos que nenhum dos participantes classificou a ligação e a visão holística dos cursos como nada satisfatório (NS). Já 5% dos entrevistados consideraram a integração e a visão holística como pouco satisfatórios (PS). Esse feedback aponta para a percepção de que a coerência e a lógica estratégica entre os

cursos poderiam ser melhoradas para fornecer uma integração mais eficaz.

**Gráfico 39 -** Ligação e visão holística dos Cursos



Outrossim, 25% dos participantes manifestaram indiferença (IND) em relação à ligação e à visão holística dos cursos. Refletindo uma falta de impacto positivo ou negativo.

Por sua vez, 45% dos entrevistados (9 indivíduos) avaliaram a ligação e a visão holística dos cursos como quase satisfatória (QS). Assim, para a maioria dos participantes, a integração e a lógica estratégica dos cursos foram em grande parte adequadas, mas ainda existem áreas que podem ser aprimoradas para alcançar um nível mais alto de satisfação.

Em adição, 25% dos participantes consideraram a ligação e a visão holística dos cursos como satisfatória (S).

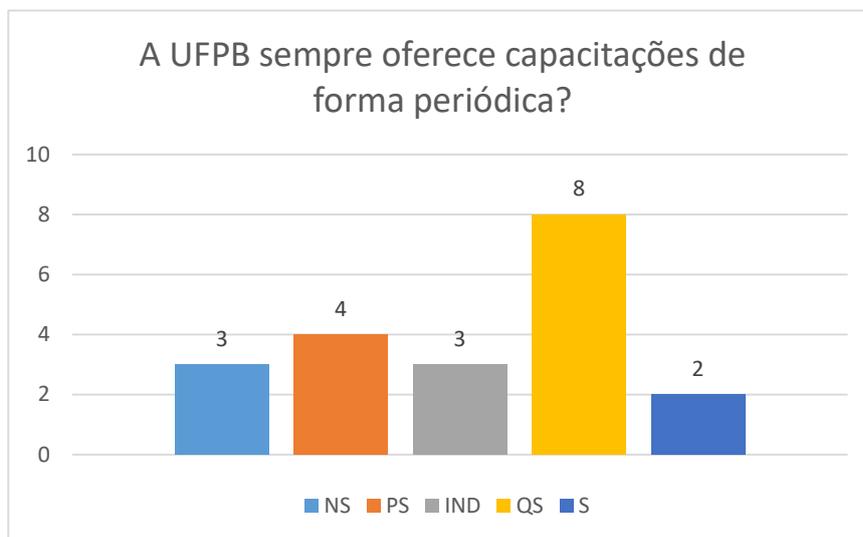
Em termos de análise final, participantes acharam a ligação e a visão holística dos cursos satisfatória e quase satisfatório, totalizam 70% com avaliações positivas. Em contraste, a soma de 30% apresenta opiniões menos favoráveis.

A avaliação e mensuração da integração e visão programática dos cursos da DECP, se encaixa bem na ferramenta Lean 5W2H ao considerar a percepção dos participantes sobre a coerência e a estratégia dos cursos. Sendo o elemento da ferramenta mais adequado o "How" (Como). Como é percebida a visão sobre os cursos.

No PDCA, esse tema se insere na etapa Plan ao planejar a avaliação, Do ao executar a coleta e análise de dados, Check ao verificar os resultados e Act ao

implementar melhorias baseadas na análise dos dados.

**Gráfico 40** - A UFPB sempre oferece capacitações de forma periódica



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Acima, temos o gráfico 40 que examina a percepção dos participantes sobre a periodicidade das capacitações oferecidas pela UFPB aos servidores. A análise deste gráfico é crucial para entender como os servidores avaliam a regularidade e a adequação das oportunidades de capacitação disponíveis.

Os dados revelam que 15% dos participantes (3 indivíduos) classificaram a oferta de capacitações de forma periódica como nada satisfatória (NS). Esse feedback sugere que uma parte dos participantes considera a periodicidade das capacitações insatisfatória, indicando que as oportunidades de treinamento podem ser percebidas como insuficientes ou irregulares; 20% dos entrevistados (4 indivíduos) avaliaram a oferta de capacitações como pouco satisfatória (PS).

Outra parcela de 15% dos participantes (3 indivíduos) manifestou Indiferença (IND) em relação à periodicidade das capacitações. Esta indiferença pode refletir uma percepção de que a frequência das capacitações não teve um impacto significativo em suas atividades ou que a relevância dessa periodicidade não foi claramente percebida.

Por outro lado, 40% dos entrevistados (8 indivíduos) consideraram a oferta de capacitações como quase satisfatória (QS). Para a maioria, a periodicidade das capacitações foi em grande parte adequada, mas ainda há aspectos que poderiam ser melhorados para alcançar um nível mais alto de satisfação.

Também, 5% dos participantes (2 indivíduos) avaliaram a oferta de

capacitações como satisfatória (S). Esse resultado indica que uma pequena parte dos entrevistados encontrou a periodicidade das capacitações bem adequada.

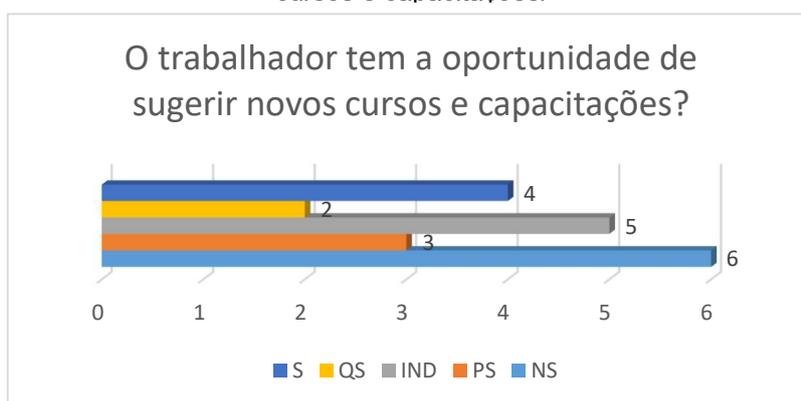
Um total de 45% com avaliações positivas foi apurado na inquirição (QS e S). Já a soma de 35% é de opiniões negativas (NS e PS). Outros 15% dos participantes foram indiferentes (IND), representando uma parte adicional que não se manifestou claramente sobre a periodicidade.

Em uma análise pela Lean 5W2H: O elemento "How" (Como) é o mais relevante para a análise da periodicidade das capacitações, pois examina como a frequência das capacitações está sendo percebida pelos participantes.

Na PDCA: A etapa "Check" é apropriada, pois envolve a avaliação da situação atual com base no feedback obtido, identificando pontos fortes e áreas que precisam de melhoria na periodicidade das capacitações.

O próximo tema para a dimensão "continuidade", que está apresentado no gráfico 41, investiga a percepção dos trabalhadores sobre a oportunidade de sugerir novos cursos e capacitações. A análise desses dados é essencial para entender o nível de envolvimento dos trabalhadores no processo de planejamento das oportunidades de desenvolvimento profissional.

**Gráfico 41:** O trabalhador tem a oportunidade de sugerir novos cursos e capacitações.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A sondagem mostrou que 30% dos participantes (6 indivíduos) avaliaram a possibilidade de sugerir novos cursos e capacitações como nada satisfatória (NS). Este *feedback* indica que uma porção significativa dos trabalhadores sente que não têm a oportunidade adequada para influenciar as ofertas de capacitação, o que pode refletir uma falta de canais efetivos para sugestões ou um processo de consideração

de propostas pouco transparente.

Adicionalmente, 15% dos entrevistados (3 indivíduos) consideraram a possibilidade de sugerir novos cursos como pouco satisfatória (PS). Embora não tão extrema quanto a avaliação anterior, essa percepção ainda aponta para uma insatisfação com a forma como as sugestões são tratadas, sugerindo que a oferta de oportunidades de sugestão pode ser vista como insatisfatória em alguns aspectos.

Um total de 25% dos participantes (5 indivíduos) manifestaram indiferença (IND) em relação à possibilidade de sugerir novos cursos. Isso pode indicar que a questão não é percebida como relevante para todos os trabalhadores, ou que a eficácia do processo de sugestão não impacta significativamente a experiência deles.

Por outro lado, 10% dos entrevistados (2 indivíduos) consideraram a possibilidade de sugerir novos cursos como quase satisfatória (QS). Esse resultado sugere que uma pequena parcela dos trabalhadores vê alguma adequação na forma como as sugestões são tratadas, mas ainda há espaço para melhorias.

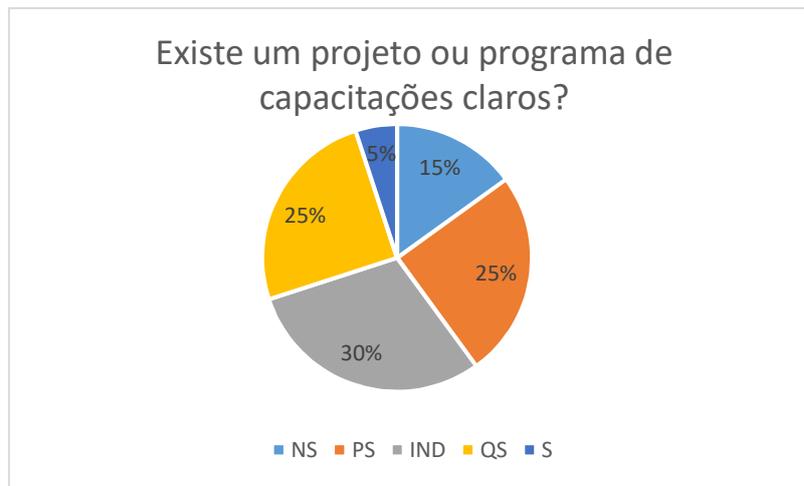
Finalmente, 20% dos participantes (4 indivíduos) avaliaram a possibilidade de sugerir novos cursos como satisfatória (S). Isso revela que uma parte dos trabalhadores encontrou a oportunidade de sugerir novos cursos adequada e alinhada com suas expectativas, indicando que o processo atende às necessidades de um grupo específico de participantes.

Para o tema da avaliação da possibilidade de sugerir novos cursos e capacitações, os elementos da ferramenta Lean 5W2H e a etapa da ferramenta PDCA que se aplicam são: Ferramenta Lean 5W2H: "What" (O quê) é o elemento mais relevante. A análise está centrada na percepção dos trabalhadores sobre a possibilidade de fazer sugestões para novos cursos e capacitações.

No contexto da ferramenta PDCA, se insere em Plan (Planejar), pois a avaliação da possibilidade de sugestão faz parte do planejamento das oportunidades de capacitação e pode influenciar como futuras ofertas de treinamento são desenvolvidas e ajustadas com base no retorno recebido.

No Gráfico 42, analisamos a percepção dos participantes acerca da clareza dos projetos e programas de capacitação oferecidos pela UFPB. Esta análise é crucial para avaliar a transparência e a estrutura desses programas, fornecendo insights sobre como os trabalhadores percebem e compreendem as oportunidades de desenvolvimento profissional disponibilizadas pela instituição.

**Gráfico 42** - Projeto ou programa de capacitações claros



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os dados revelam que 15% dos participantes classificaram a clareza dos projetos ou programas de capacitação como nada satisfatória (NS). Este feedback sugere que uma fração significativa dos trabalhadores não está plenamente ciente ou não compreende adequadamente os programas de capacitação, o que pode refletir uma deficiência na comunicação ou na definição dos programas.

Além disso, 25% dos entrevistados avaliaram a clareza dos programas de capacitação como pouco satisfatória (PS). Esse resultado indica uma insatisfação considerável com a forma como os projetos são apresentados ou estruturados, sugerindo que há uma necessidade de melhorias substanciais na comunicação e na definição dos programas para atender melhor às expectativas dos participantes.

Uma parte significativa, 30% dos participantes, manifestou indiferença (IND) em relação à clareza dos projetos de capacitação. Esta indiferença pode refletir a percepção de que os programas não têm um impacto significativo nas atividades dos trabalhadores, ou que a falta de clareza não é vista como uma questão relevante por essa parcela dos participantes.

Por outro lado, 25% dos entrevistados consideraram a clareza dos projetos de capacitação como quase satisfatória (QS). Esse feedback indica que uma parte dos trabalhadores reconhece certa adequação na estrutura e na comunicação dos programas, embora ainda veja necessidade de aprimoramentos para alcançar um nível mais elevado de satisfação.

Finalmente, apenas 5% dos participantes avaliaram sobre a clareza dos programas de capacitação como satisfatória (S). Esse resultado revela que uma

pequena minoria dos trabalhadores considera os programas de capacitação bem estruturados e bem comunicados, atendendo plenamente às expectativas desse grupo específico.

A análise consolidada, aponta que 30% das pesquisas tiveram avaliações positivas (QS e S). Em contraste, obteve-se 40% de avaliações negativas. Adicionalmente, 30% dos participantes foram indiferentes (IND), o que representa uma parte considerável que não demonstrou uma opinião claramente positiva ou negativa sobre a clareza dos programas.

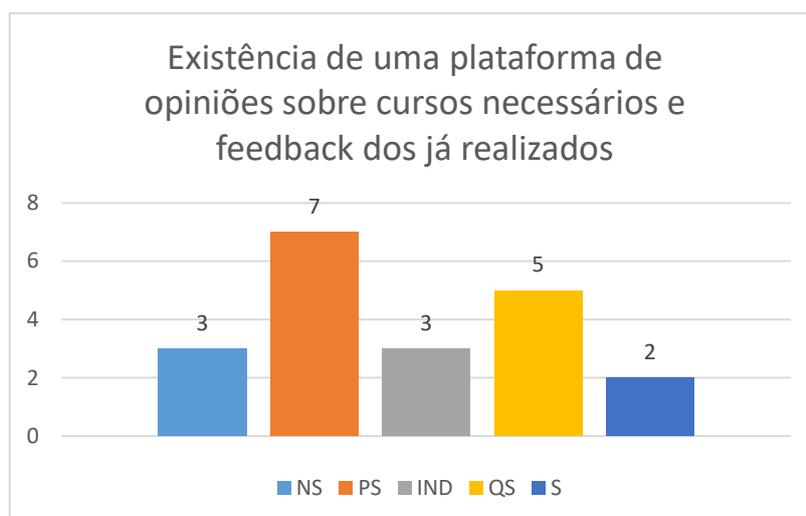
No contexto da avaliação acima, que analisa a percepção dos participantes sobre a clareza dos projetos ou programas de capacitação, o elemento da ferramenta Lean 5Wh2 mais relevante é o "O que?" (What?), pois a análise se concentra em identificar o que está causando a percepção negativa ou a indiferença dos participantes em relação à clareza e à definição dos programas. Já na ferramenta Lean PDCA, a etapa mais adequada é "Check" (Verificar), pois envolve a avaliação do desempenho dos programas de capacitação e a verificação se a comunicação e a estrutura dos programas atendem às expectativas dos trabalhadores, identificando áreas de insatisfação e onde ajustes são necessários.

A última assertiva da dimensão CONTINUIDADE, apresentada no Gráfico 43, indaga sobre a percepção dos trabalhadores quanto à existência de uma plataforma dedicada para opinar sobre cursos necessários e fornecer feedback sobre os cursos já realizados. Esta análise é essencial para avaliar a eficácia dos mecanismos de coleta de feedback e sugestões na UFPB.

Os dados indicam que 15% dos participantes (3 indivíduos) consideram a existência de uma plataforma de opiniões como nada satisfatória (NS). Esse feedback sugere que uma parcela dos trabalhadores não encontra um canal adequado para expressar suas opiniões e dar feedback, o que pode refletir a ausência de tal plataforma ou sua ineficácia.

Além disso, 35% dos entrevistados (7 indivíduos) avaliaram a plataforma de opiniões como pouco satisfatória (PS). Este resultado aponta para uma insatisfação significativa, indicando que mesmo existindo uma plataforma, ela não atende às expectativas dos usuários em termos de funcionalidade ou acessibilidade.

**Gráfico 43** - plataforma de opiniões sobre cursos necessários e feedback.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Uma parcela de 15% dos participantes (3 indivíduos) manifestou indiferença (IND) em relação à plataforma de opiniões. Isso pode indicar que a plataforma, se existente, não impacta significativamente suas experiências, ou que os trabalhadores não estão cientes de sua existência ou benefícios.

Por outro lado, 25% dos entrevistados (5 indivíduos) consideraram a plataforma de opiniões como quase satisfatória (QS). Este resultado sugere que uma parte dos trabalhadores reconhece algum valor na plataforma existente, mas ainda vê necessidade de melhorias para que ela atenda completamente suas expectativas. Finalmente, 10% dos participantes (2 indivíduos) avaliaram a plataforma de opiniões como satisfatória (S). Este feedback revela que uma minoria dos trabalhadores considera a plataforma adequada e funcional, alinhada com suas expectativas.

A percepção dos trabalhadores quanto a uma plataforma (já existente ou não) dedicada para opinar sobre cursos e fornecer feedback, os elementos da ferramenta Lean 5W2H que se aplicam são o "What" (O quê), que se refere diretamente à "plataforma de opiniões" avaliada pelos trabalhadores e também "Where" (Onde) também se aplica nesse contexto, pois se refere ao local ou à plataforma específica onde os trabalhadores podem opinar e fornecer feedback sobre os cursos.

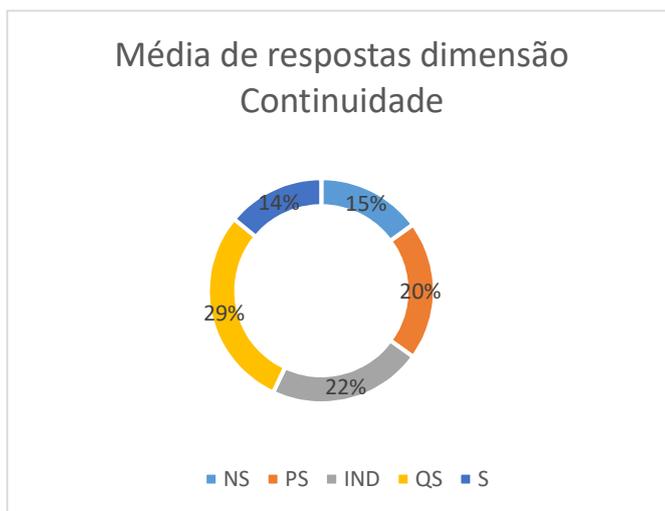
Em relação à ferramenta Lean PDCA, a etapa relevante é "Check" (Checar), que envolve a análise da eficácia e funcionalidade da plataforma em atender às expectativas dos usuários e identificar áreas para possíveis melhorias.

#### 4.2.7.1 Médias das respostas da dimensão Continuidade

Pelos dados obtidos pela soma das respostas e tabulada a média para cada opção de avaliação, conclui-se que a maioria dos respondentes tem uma visão mista sobre a continuidade dos cursos de capacitação oferecidos pela UFPB, com 29% de réplicas indicando quase satisfatória e 14% como satisfatória. No entanto, há uma parcela significativa de respostas (35%) que considera a continuidade pouco ou nada satisfatória (20% PS e 15% NS), indicando a necessidade de revisões e melhorias significativas para atender melhor às necessidades dos participantes.

A parcela de 22% de respostas que se manteve indiferente sugere que há espaço para melhorar a comunicação e a clareza sobre os programas de continuidade e as plataformas para feedback. (Gráfico 44)

**Gráfico 44** - Média de respostas dimensão Continuidade.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Portanto, enquanto alguns aspectos da continuidade são vistos de forma positiva, existe uma necessidade clara de ajustes para garantir que os conhecimentos adquiridos nos cursos sejam continuamente aprimorados e aplicados, contribuindo de forma mais eficaz para o desenvolvimento profissional contínuo dos servidores da UFPB.

#### 4.2.7.2 Análise e estratégia utilizando a ferramenta 5W2H

Abaixo breves diagnósticos e o quadro 23 que apresenta a estratégia de

continuidade e sustentabilidade dos programas de capacitação oferecidos pela DECP. Utilizando a ferramenta 5W2H, o objetivo é apresentar propostas pra garantir que os programas se mantenham operacionais e em evolução contínua, contribuindo para o desenvolvimento constante dos servidores da UFPB.

**a) Diagnósticos:**

**What (O que?):** Garantir a continuidade e sustentabilidade dos programas de capacitação.

**Why (Por que?):** Continuidade garante o desenvolvimento constante e a evolução dos servidores.

**Where (Onde?):** Programas de capacitação oferecidos pela DECP.

**When (Quando?):** Durante todo o período de operação dos programas.

**Who (Quem?):** Equipe de planejamento estratégico da DECP.

**How (Como?):** Desenvolver políticas e estratégias de sustentabilidade.

**How Much (Quanto?):** Investimento em planejamento estratégico e recursos contínuos.

A sustentabilidade dos programas de capacitação, conforme os apontamentos acima na ferramenta 5WH, é essencial para assegurar que os servidores da UFPB tenham acesso constante a oportunidades de desenvolvimento profissional, alinhadas às demandas institucionais e aos avanços tecnológicos.

**b) Quadro de Estratégias (5W2H)**

O quadro a seguir (23) apresenta uma estratégia estruturada utilizando a ferramenta 5W2H, que facilita a definição clara de ações e responsabilidades para manter esses programas operacionais e em evolução contínua.

**Quadro 23 - Quadro de Estratégias (5W2H) - Continuidade**

Dimensão	Elemento 5W2H	Objetivo
	<b>What</b>	Garantir a continuidade e sustentabilidade dos programas de capacitação

Continuidade	<b>Why</b>	Continuidade garante desenvolvimento constante e evolução
	<b>Where</b>	Programas de capacitação oferecidos pela DECP
	<b>When</b>	Durante todo o período de operação dos programas
	<b>Who</b>	Equipe de planejamento estratégico da DECP
	<b>How</b>	Desenvolver políticas e estratégias de sustentabilidade
	<b>How Much</b>	Investimento em planejamento estratégico e recursos contínuos

Fonte: Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

A adoção dessas estratégias pode contribuir significativamente para a consolidação de uma cultura de aprendizado contínuo na universidade, promovendo o aprimoramento das competências dos servidores e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados.

#### 4.2.7.3 Plano de ação com a ferramenta PDCA

O Quadro 24 descreve as ações planejadas para garantir a continuidade e a sustentabilidade dos programas de capacitação da DECP, por meio da abordagem PDCA. Com foco na longevidade dos programas, as estratégias visam manter os recursos e políticas necessários para que as capacitações se mantenham relevantes e eficazes.

**Quadro 24** - Plano de ação com a ferramenta PDCA - Continuidade

Dimensão	Objetivo	Etapa PDCA	Ações	Responsável	Prazo
Continuidade	Assegurar a continuidade e sustentabilidade dos programas de capacitação.	<b>Plan</b>	Analisar sustentabilidade atual, desenvolver políticas e estratégias	a definir	Data de início e fim do planejamento
		<b>Do</b>	Implementar políticas e estratégias, assegurar recursos contínuos	a definir	Data de início e fim da execução

		<b>Check</b>	Avaliar eficácia, coletar feedback	a definir	Data de início e fim da checagem
		<b>Act</b>	Ajustar políticas e estratégias conforme feedback, melhorias contínuas	a definir	Data de início e fim da ação

**Fonte:** Estruturado pelo Autor com dados da pesquisa (2024)

Ao adotar a metodologia PDCA, este plano visa não só assegurar a continuidade dos programas de capacitação, mas também incorporar ajustes constantes com base em feedbacks, promovendo evolução contínua. Com isso, a DECP buscaria maximizar os resultados a longo prazo e assegurar a qualidade dos serviços prestados.

#### 4.2 ESTRATEGIAS DA FERRAMENTA DMAIC PARA AVALIAÇÃO E MELHORIAS

A ferramenta DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar) é uma metodologia estruturada de melhoria de processos utilizada no Lean Six Sigma. Ela oferece uma abordagem sistemática para identificar e resolver problemas, garantindo melhorias contínuas e sustentáveis.

No presente trabalho, aplicamos o DMAIC às dimensões avaliadas na pesquisa para criar um quadro de estratégias detalhado.

A metodologia será utilizada da seguinte forma (quadro 25):

**Quadro 25 - Metodologia da DMAIC**

**Definir:** Identificaremos e descreveremos claramente os problemas encontrados nas diferentes dimensões avaliativas. Esta etapa é crucial para entender o que precisa ser melhorado e por que essas melhorias são necessárias.

**Medir:** Coletaremos e analisaremos dados quantitativos e qualitativos relacionados aos problemas identificados. Esta etapa ajuda a estabelecer uma linha de base e a identificar as áreas que mais precisam de atenção.

**Analisar:** Investigaremos as causas raiz dos problemas identificados, utilizando

análises detalhadas para compreender as deficiências e as oportunidades de melhoria. Aqui, exploraremos os fatores que afetam cada dimensão e sua relação com os problemas observados.

**Melhorar:** Desenvolveremos e implementaremos soluções para os problemas identificados. Nesta etapa, serão propostas ações específicas e práticas para corrigir as deficiências e aprimorar os processos relacionados às dimensões avaliadas.

**Controlar:** Estabeleceremos mecanismos para monitorar e manter as melhorias implementadas, assegurando que os processos aprimorados continuem a operar de maneira eficaz. Esta etapa envolve a criação de indicadores de desempenho e a realização de revisões contínuas para garantir a sustentabilidade das melhorias.

Fonte: Chicaia (2020)

O quadro de estratégias a seguir (quadro 26) apresenta um resumo das ações propostas para cada dimensão avaliativa, detalhando os problemas identificados, as ações sugeridas, os responsáveis, os prazos e as métricas de sucesso. Este quadro servirá como guia para a implementação das melhorias e para a continuidade do processo de aperfeiçoamento dos cursos de capacitação oferecidos pela UFPB. As estratégias poderão ser complementadas por estudos futuros e ações institucionais poderão por em prática as ideias apresentadas.

**Quadro 26 - Quadro estratégico DMAIC**

Dimensão	Etapa DMAIC	Problema Identificado	Ação Proposta	Responsável	Prazo	Pressupostos
DIVULGAÇÃO	Definir	Divulgação ineficaz				
	Medir	NS: 3%, PS: 19%, IND: 18%, QS: 36%, S: 23%, NR: 1%				Aumento de respostas Satisfatórias (S) para 50%
	Analisar	Baixa Visibilidade	Diversificar e otimizar os canais de comunicação	Equipe de Comunicação	A definir	Aumento no engajamento (curtidas, compartilhamentos, cliques) em 20%
		Clareza e Acessibilidade	Simplificar a linguagem e o formato dos editais	Equipe de Redação	A definir	Redução nas dúvidas enviadas em 30%
		Respostas Demoradas	Estabelecer um canal de atendimento rápido	Equipe de Atendimento	A definir	Tempo médio de resposta abaixo de 24 horas

		Períodos de Divulgação	Planejar a divulgação para períodos estratégicos	Coordenação de Eventos	A definir	Aumento nas inscrições em 25% nos primeiros meses após a mudança
	<b>Melhorar</b>	Implementação de ações	Executar as ações propostas nas fases anteriores	Todas as Equipes	A definir	Monitorar a eficácia das ações
	<b>Controlar</b>	Monitoramento Contínuo	Coletar feedback regular e ajustar estratégias	Gestão de Qualidade	A definir	Manutenção das melhorias e ajuste conforme necessário
<b>INGRESSO</b>	<b>Definir</b>	Processo de ingresso ineficaz			A definir	
	<b>Medir</b>	NS: 2%, PS: 11%, IND: 11%, QS: 37%, S: 39%			A definir	Aumento de respostas Satisfatórias (S) para 50%
	<b>Analisar</b>	Eficiência	Reduzir burocracia e acelerar os procedimentos de ingresso	Equipe de Processos	A definir	Redução no tempo médio de ingresso em 30%
		Equidade e Transparência	Publicar claramente os critérios de seleção e processos	Equipe de Comunicação	A definir	Aumento na percepção de transparência em 20%
		Clareza	Tornar os editais mais acessíveis e compreensíveis	Equipe de Redação	A definir	Redução nas dúvidas enviadas em 30%
		Adequação	Alinhar melhor os cursos oferecidos com as necessidades dos servidores	Coordenação de Cursos	A definir	Aumento na satisfação dos cursos em 25%
	<b>Melhorar</b>	Implementação de ações	Executar as ações propostas nas fases anteriores	Todas as Equipes	A definir	Monitorar a eficácia das ações
	<b>Controlar</b>	Monitoramento Contínuo	Coletar feedback regular e ajustar estratégias	Gestão de Qualidade	A definir	Manutenção das melhorias e ajuste conforme necessário
	<b>Definir</b>	Qualidade das aulas e conteúdos inadequada				
	<b>Medir</b>	NS: 2%, PS: 12%, IND: 10%, QS: 49%, S: 27%				Aumento de respostas Satisfatórias (S) para 50%
	<b>Analisar</b>	Metodologias de Ensino	Implementar metodologias de ensino mais modernas e interativas	Equipe Pedagógica	A definir	Aumento na participação e engajamento dos alunos em 20%

<b>AULAS</b>		Materiais de Apoio	Revisar e atualizar os materiais de apoio	Equipe de Conteúdo	A definir	Redução nas reclamações sobre materiais em 30%
		Domínio dos Tutores	Oferecer treinamentos e capacitações contínuas para os tutores	Equipe de RH	A definir	Aumento na avaliação dos tutores em 25%
		Duração das Capacitações	Avaliar e ajustar a duração dos cursos	Coordenação de Cursos	A definir	Aumento na satisfação geral dos cursos em 25%
	<b>Melhorar</b>	Implementação de ações	Executar as ações propostas nas fases anteriores	Todas as Equipes	A definir	Monitorar a eficácia das ações
	<b>Controlar</b>	Monitoramento Contínuo	Coletar feedback regular e ajustar estratégias	Gestão de Qualidade	A definir	Manutenção das melhorias e ajuste conforme necessário
<b>ESTRUTURA</b>	<b>Definir</b>	Estrutura inadequada das instalações, equipamentos e acessibilidade			A definir	
	<b>Medir</b>	NS: 9%, PS: 11%, IND: 20%, QS: 33%, S: 26%			A definir	Aumento de respostas Satisfatórias (S) para 50%
	<b>Analisar</b>	Instalações	Renovar e manter a infraestrutura física em boas condições	Equipe de Infraestrutura	A definir	Redução nas reclamações sobre instalações em 30%
		Equipamentos	Adquirir e atualizar equipamentos necessários para as capacitações	Equipe de TI	A definir	Aumento na avaliação positiva dos equipamentos em 20%
		Acessibilidade	Implementar e melhorar acessibilidade para garantir que todos os participantes possam utilizar as instalações	Equipe de Acessibilidade	A definir	Aumento na satisfação geral com acessibilidade em 25%
	<b>Melhorar</b>	Implementação de ações	Executar as ações propostas nas fases anteriores	Todas as Equipes	A definir	Monitorar a eficácia das ações
	<b>Controlar</b>	Monitoramento Contínuo	Coletar feedback regular e ajustar estratégias	Gestão de Qualidade	A definir	Manutenção das melhorias e ajuste conforme necessário

<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>Definir</b>	Percepção mista sobre a motivação proporcionada pelas capacitações.	Identificar e definir metas claras para melhorar os fatores avaliados: dispensa, ajuda de custo, e aplicabilidade prática.	Equipe de Recursos Humanos	A definir	Definição clara de metas e problemas específicos.
	<b>Medir</b>	Percentuais variados de satisfação: NS: 6%, PS: 22%, IND: 14%, QS: 31%, S: 26%	Aumentar a porcentagem de respostas Satisfatórias (S) para 50%.	Equipe de Pesquisa	A definir	Aumento das respostas Satisfatórias (S) para 50%
	<b>Analisar</b>	Componentes específicos com baixa satisfação: dispensa, ajuda de custo, aplicabilidade.	Renovar e manter a infraestrutura, melhorar ajuda de custo, e aumentar a aplicabilidade prática dos conteúdos.	Equipes de Infraestrutura, Finanças, e Desenvolvimento	A definir	Redução das reclamações e aumento na satisfação geral.
	<b>Melhorar</b>	Implementação das ações propostas	Executar melhorias nas áreas identificadas: revisão da política de dispensa, aumento de ajuda de custo, e aplicação prática dos conteúdos.	Todas as Equipes	A definir	Monitoramento da eficácia das ações e feedback dos participantes.
	<b>Controlar</b>	Monitoramento contínuo e ajuste de estratégias	Coletar feedback regular e ajustar as estratégias conforme necessário para manter e melhorar a satisfação dos participantes.	Gestão de Qualidade	A definir	Manutenção das melhorias e ajustes conforme necessário.
<b>FORMAÇÃO</b>	<b>Definir</b>	Percepção mista sobre os métodos de avaliação.	Definir e identificar as áreas que precisam de melhoria nos métodos de avaliação, carga horária e outros aspectos relacionados.	Equipe de Formação	A definir	Definição clara dos problemas e áreas para melhoria.
	<b>Medir</b>	Percentuais de satisfação variando entre: PS: 6%, IND: 6%, QS: 43%, S: 45%	Aumentar a porcentagem de respostas Satisfatórias (S) para 55% e reduzir as respostas pouco satisfatórias (PS) para 3%.	Equipe de Pesquisa	A definir	Aumento das respostas Satisfatórias (S) para 55% e redução de PS para 3%.

	<b>Analisar</b>	Componentes específicos dos métodos de avaliação precisam de melhorias.	Revisar os métodos de avaliação, a carga horária e o tempo de entrega de certificados. Identificar falhas e áreas de melhoria.	Equipe de Avaliação e Desenvolvimento	A definir	Identificação e implementação de melhorias nos métodos de avaliação e carga horária.
	<b>Melhorar</b>	Implementação das melhorias identificadas.	Aplicar melhorias nos métodos de avaliação, ajustar a carga horária e otimizar o processo de entrega de certificados.	Todas as Equipes de Formação	A definir	Implementação bem-sucedida das melhorias propostas.
	<b>Controlar</b>	Monitoramento contínuo e ajuste das estratégias.	Coletar feedback regular sobre a eficácia das melhorias implementadas e ajustar as estratégias conforme necessário.	Gestão de Qualidade	A definir	Manutenção das melhorias e ajustes baseados no feedback.
	<b>Definir</b>	Percepção mista sobre a continuidade das capacitações (ligação, periodicidade, clareza, feedback).	Identificar áreas específicas que precisam de melhoria, como ligação entre cursos, periodicidade, clareza nos programas e plataformas de feedback.	Equipe de Desenvolvimento de Capacitações	A definir	Definição clara dos problemas e áreas para melhoria.
	<b>Medir</b>	Percentuais variados de satisfação: NS: 15%, PS: 20%, IND: 22%, QS: 29%, S: 14%	Aumentar a porcentagem de respostas Satisfatórias (S) para 30% e reduzir as respostas pouco satisfatórias (PS) para 10%.	Equipe de Pesquisa	A definir	Aumento das respostas Satisfatórias (S) para 30% e redução de PS para 10%.
<b>CONTINUIDADE</b>	<b>Analisar</b>	Falta de ligação, periodicidade, clareza nos programas, e plataformas de feedback.	Revisar e melhorar a ligação entre cursos, assegurar periodicidade, definir claramente os projetos/programas de capacitação e implementar uma plataforma para feedback.	Equipe de Desenvolvimento e TI	A definir	Implementação de melhorias nos programas de capacitação e plataformas de feedback.

	<b>Melhorar</b>	Implementação das melhorias propostas.	Executar melhorias identificadas nas áreas de ligação entre cursos, periodicidade das capacitações, clareza dos projetos/programas e plataformas para feedback.	Todas as Equipes de Formação	A definir	Implementação bem-sucedida das melhorias propostas e feedback positivo dos participantes.
	<b>Controlar</b>	Monitoramento contínuo e ajuste das estratégias.	Coletar feedback regular sobre a continuidade das capacitações e ajustar as estratégias conforme necessário para manter e melhorar a eficácia.	Gestão de Qualidade	A definir	Manutenção das melhorias e ajustes baseados no feedback.

Fonte: Estruturado pelo Autor, Dados da pesquisa (2024)

Essas propostas visam criar um ciclo contínuo de aperfeiçoamento, onde o feedback e a avaliação constante garantem que os cursos estejam alinhados com as necessidades dos servidores e da instituição. A implementação dessas estratégias não apenas otimiza os processos existentes, mas também promove uma cultura organizacional voltada para a qualidade e inovação. Como já citado este quadro pode servir como um guia prático para gestores e equipes da DECP, além de ser uma base para futuros estudos que explorem novas soluções e ajustes conforme a evolução das demandas institucionais e tecnológicas.

#### 4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS SUBJETIVAS DA PESQUISA

Na última parte do formulário, onde continha o questionário da pesquisa aqui analisada, foi disponibilizado um campo em branco convidando os entrevistados a apresentarem alguma opinião ou sugestão referente aos assuntos abordados anteriormente. Eles atenderam a solicitação que dizia: “Use esse espaço caso deseje acrescentar alguma observação referente aos questionamentos acima. ”

Apenas 5 entrevistados deixaram considerações nesse espaço e aqui citaremos como: E-A, E-B, E-C, E-D e E-E (Entrevistado A, Entrevistado B e etc.). Abaixo no quadro a colaboração dos 4 primeiros.

**Quadro 27 - Respostas Subjetivas**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respostas</b>
<b>E-A</b>	“A capacitação contínua é fundamental para o aprimoramento dos serviços prestados a comunidade universitária representando assim um marco importante para o crescimento e desenvolvimento profissional.”
<b>E-B</b>	“Na minha visão atualmente a disponibilidade e abertura de turma de capacitação é muito pequena muito insuficiente tendo em vista a quantidade de interessados.”
<b>E-C</b>	“A UFPB está oferecendo poucos cursos de capacitação.”
<b>E-D</b>	“Deixo como sugestão a oferta de cursos com aulas remotas. este modelo permite que aqueles inscritos com dificuldade de dispensa do trabalho possa participar e também as aulas podem ser disponibilizadas posteriormente aos que não puderam participar de algum aula ao vivo.”

Fonte: A pesquisa (2024)

Com base nas respostas dos entrevistados E-A, E-B, E-C e E-D, podemos fazer a seguinte análise sobre a qualidade dos serviços de capacitação oferecidos pela DECP na UFPB:

- E-A destaca a importância da capacitação contínua para o aprimoramento dos serviços prestados à comunidade universitária. Essa resposta evidencia a percepção positiva sobre a relevância dos programas de capacitação para o desenvolvimento profissional, indicando que a oferta de treinamentos é vista como um elemento crucial para o crescimento profissional e a melhoria dos serviços.
- E-B aponta para uma insuficiência na disponibilidade e na abertura de turmas de capacitação. A percepção aqui é de que a oferta atual de cursos não é suficiente para atender à demanda dos interessados. Essa resposta sugere a necessidade de ampliar o número de cursos e turmas para que mais pessoas possam se beneficiar das capacitações oferecidas.
- E-C corrobora a visão de E-B, afirmando que a UFPB está oferecendo poucos cursos de capacitação. Isso reforça a percepção de que a oferta é limitada e que há uma necessidade urgente de aumentar a quantidade de cursos disponíveis para suprir a demanda.

- E-D apresenta uma sugestão construtiva para melhorar a oferta de cursos, recomendando a implementação de aulas remotas. Segundo esse entrevistado, o modelo de ensino a distância permitiria que aqueles com dificuldades para obter dispensa do trabalho participassem dos cursos, além de possibilitar a disponibilização das aulas gravadas para quem não pôde assistir ao vivo. Essa proposta aponta para a necessidade de maior flexibilidade nos formatos dos cursos para aumentar a acessibilidade e a participação dos interessados.

As respostas dos entrevistados revelam um consenso sobre a importância da capacitação contínua para o desenvolvimento profissional e a melhoria dos serviços prestados pela UFPB. No entanto, há uma percepção clara de que a oferta atual de cursos de capacitação é insuficiente para atender à demanda existente. A sugestão de adotar aulas remotas indica uma demanda por maior flexibilidade na forma como os cursos são oferecidos, o que poderia aumentar a participação e a satisfação dos inscritos.

A resposta restante, apresentada pelo E-E, tratou-se apenas de um *feedback* sobre a estrutura do questionário. O Entrevistado afirmou que “o questionário está bem elaborado e abrange bem todos os fatores relacionados à capacitação dos servidores”.

#### 4.4 MÉDIA GERAL DE AVALIAÇÃO DA PESQUISA

Chegamos a etapa de tabulação das médias gerais de respostas da pesquisa. Levamos em consideração as médias de cada dimensão avaliada no questionário oferecido aos entrevistados. O gráfico 45 ilustra a distribuição das médias de respostas da sondagem sobre a qualidade dos serviços de capacitação oferecidos pela DECP - UFPB.

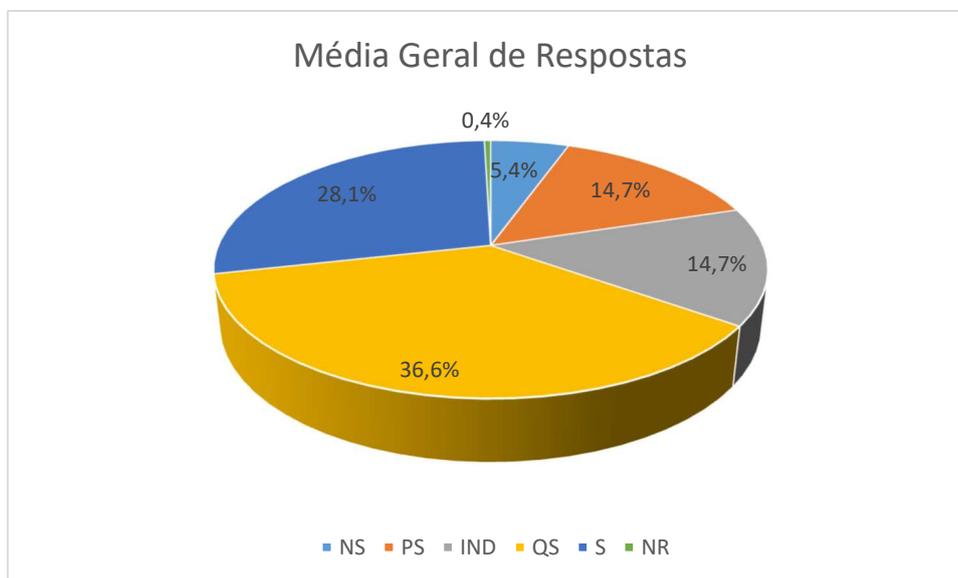
Conforme podemos ver no gráfico as médias de resposta para cada campo de avaliação foram as seguintes:

- **NS (Nada Satisfatório):** 5,4%

**Análise:** Uma pequena porcentagem dos entrevistados considera as capacitações como nada satisfatórias. Isso pode indicar problemas significativos que precisam ser

abordados para melhorar a percepção dos participantes

**Gráfico 45 - Média Geral de Respostas**



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

- **PS (Pouco Satisfatório): 14,7%**

- **IND (Indiferente): 14,7%**

**Análise:** A junção das categorias PS e IND somam 29,4% dos participantes, que estão pouco satisfeitos ou indiferentes. Isso sugere que há espaço para melhorias, uma vez que quase um terço dos participantes não está plenamente satisfeito ou não vê grande valor nas capacitações.

- **QS (Quase Satisfatório): 36,6%**

**Análise:** A maior parte dos entrevistados considerou a qualidade das capacitações como quase satisfatória. Isso indica que a maioria dos participantes está relativamente satisfeita com os serviços oferecidos, embora haja espaço para melhorias para alcançar a plena satisfação.

- **S (Satisfatório): 28,1%**

**Análise:** Um número significativo de participantes está satisfeito com os serviços de capacitação. Este é um ponto positivo, pois mostra que uma parcela considerável dos servidores está contente com as iniciativas de formação.

- **NR (Não Respondeu):** 0,4%

**Análise:** A quase inexistente fatia de respostas não fornecidas indica um bom nível de engajamento e participação na pesquisa.

Os números mostram que a sondagem revelou uma percepção majoritariamente positiva das capacitações oferecidas pela DECP - UFPB, mas também destaca áreas onde há oportunidades de melhoria. Estudos e pesquisas futuras podem focar em entender e resolver as causas da indiferença e da insatisfação podendo contribuir significativamente para elevar ainda mais a qualidade dos serviços oferecidos.

Tabulamos também as médias de respostas de acordo com cada dimensão avaliativa, de forma individual. O que mostraremos no capítulo a seguir.

## 5 PRODUTO DA PESQUISA

O principal produto entregue por este estudo é um **diagnóstico detalhado** sobre a eficácia dos serviços de capacitação oferecidos pela DECP-UFPB aos servidores técnico-administrativos, utilizando ferramentas Lean para avaliação.

Além disso, o estudo propõe **estratégias de melhoria** para os programas de capacitação, com destaque para:

1. **Aplicação das ferramentas Lean 5W2H, PDCA e DMAIC** como método de análise e aprimoramento dos serviços.
2. **Identificação de pontos fortes e fragilidades** nos serviços de capacitação, com base em dados quantitativos e qualitativos.
3. **Recomendações institucionais** para aprimorar a divulgação, estrutura e continuidade dos cursos.
4. **Sugestão de um dashboard contínuo** para monitoramento em tempo real da satisfação dos servidores.

Figura 7: Modelos de Dashboard



Fonte: Google Imagens (2025)

Um dashboard (ver figura 7) é um painel visual interativo que apresenta informações e indicadores-chave de desempenho (KPIs) de forma sintetizada e acessível. Ele é utilizado para monitorar, analisar e tomar decisões com base em dados atualizados em tempo real. No contexto desse estudo, um dashboard contínuo

serviria para acompanhar a satisfação dos servidores, consolidando feedbacks e facilitando a gestão e melhoria dos programas de capacitação da UFPB.

Por fim, o estudo não se limita a apresentar um diagnóstico situacional, mas também propõe uma ferramenta de gestão contínua, ao mesmo tempo em que abre espaço para novas pesquisas e inovações na formação dos servidores. Além disso, os resultados detalhados nesta dissertação foram sistematizados em um artigo (de mesmo título), atualmente submetido para publicação como requisito para a defesa desta pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, exposta nesta dissertação, objetivou avaliar a eficácia dos serviços de capacitação ofertados pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Os resultados obtidos a partir de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, envolvendo 20 servidores técnicos-administrativos, revelam um cenário misto de satisfação, apontando tanto para pontos fortes quanto para áreas que necessitam de melhorias significativas.

Os resultados indicam que a maioria dos entrevistados possui idade entre 34 e 49 anos, com uma distribuição equilibrada de gênero. A totalidade dos participantes possui formação superior, sendo que 75% concluíram algum tipo de pós-graduação. Esses dados demográficos são cruciais para contextualizar as percepções dos servidores sobre os serviços avaliados.

Na medição da satisfação geral e da estrutura das capacitações, a avaliação demonstra que uma média de 28,1% das respostas considera os serviços satisfatórios, enquanto 36,6% os classificam como quase satisfatórios. Estes números indicam que, embora uma maioria dos respondentes veja os cursos de forma positiva, há uma margem significativa que sugere a necessidade de aprimoramentos. Especificamente, 20% dos participantes consideram a estrutura pouco ou nada satisfatória, destacando problemas relacionados às instalações, equipamentos e acessibilidade.

Na dimensão “Divulgação”, os dados mostraram que 60% dos respondentes consideram os meios de comunicação utilizados (site, e-mail, redes sociais) como quase satisfatórios, enquanto 20% os consideram satisfatórios. Contudo, 20% ainda veem esses meios como pouco satisfatórios, sugerindo a necessidade de aprimorar a clareza e a abrangência dos canais de comunicação.

Em relação ao “Período de divulgação das capacitações”, a opinião se dividiu equitativamente entre quase satisfatório e pouco satisfatório, apontando uma oportunidade para melhorar o tempo disponibilizado para a divulgação e inscrições nos cursos. A “Clareza nos editais” também recebeu avaliações positivas de 80% dos participantes, mas com 20% considerando-a insuficiente, destacando a importância de revisar a linguagem e a estrutura dos editais para maior entendimento.

A análise dos “Canais para tirar dúvidas” revelou uma divisão significativa nas opiniões dos servidores, com 45% avaliando-os positivamente e 30% negativamente.

Essa divisão ressalta a necessidade de melhorar a acessibilidade e a eficácia dos canais de suporte e comunicação. Similarmente, o “Tempo de resposta sobre dúvidas” recebeu uma avaliação mista, com 40% considerando-o satisfatório ou quase satisfatório, mas 20% achando-o insuficiente, o que indica uma área crítica para melhorias operacionais.

Nas respostas subjetivas, os entrevistados indicam um consenso sobre a importância da capacitação contínua para o crescimento profissional e a melhoria dos serviços prestados pela UFPB. Contudo, há uma percepção evidente de que a oferta atual de cursos de capacitação é insuficiente para atender à demanda existente. A sugestão de adotar aulas remotas demonstra uma necessidade de maior flexibilidade na forma como os cursos são oferecidos, o que poderia aumentar a participação e a satisfação dos inscritos.

Portanto, recomenda-se que a DECP considere as seguintes ações. Primeiramente, aumentar a oferta de cursos e turmas de capacitação para melhor atender à demanda da comunidade universitária. Em segundo lugar, incrementar os formatos de ensino a distância para proporcionar maior flexibilidade e acessibilidade, incluindo a possibilidade de aulas remotas ao vivo e gravadas. Além de manter o foco na capacitação contínua como uma estratégia fundamental para o desenvolvimento profissional e a melhoria dos serviços prestados pela UFPB.

Os resultados obtidos ao longo deste estudo permitem confirmar a hipótese inicial de que, embora os serviços de capacitação oferecidos pela DECP-UFPB sejam amplamente aceitos e avaliados de forma positiva pela maioria dos servidores técnico-administrativos, ainda existem aspectos que demandam aprimoramento. Essa constatação reforça as convicções prévias à pesquisa, evidenciando a necessidade de ajustes para tornar os programas de capacitação mais eficientes e alinhados às expectativas dos servidores.

A dimensão com maior índice de avaliações positivas foi a “**formação**”, que analisou fatores como adequação dos métodos de avaliação, carga horária para progressão, relevância dos conteúdos, entrega de certificados e percepção de utilidade. Nesta categoria, 88% das respostas foram favoráveis, indicando um alto nível de satisfação com a estrutura pedagógica dos cursos oferecidos.

Por outro lado, a dimensão “**continuidade**” obteve a menor avaliação, reunindo aspectos como integração com visão holística, periodicidade e constância na oferta de capacitações, oportunidade para sugerir novos cursos, clareza e

existência de projetos de capacitação, além da plataforma de feedback e avaliação dos cursos. Nesse grupo, 57% das respostas estiveram nos campos “pouco”, “indiferente” ou “nada satisfatório”, evidenciando lacunas que comprometem a experiência dos servidores. Entre esses elementos, destaca-se a **oportunidade de sugerir novos cursos e capacitações**, que foi o item mais criticado, com 70% das respostas indicando insatisfação.

Dessa forma, a pesquisa não apenas validou a hipótese inicial, como também trouxe evidências concretas sobre os pontos fortes e as fragilidades dos serviços de capacitação da DECP-UFPB.

Este estudo proporcionou ganhos significativos em três esferas: individual, institucional e comunitária. Do ponto de vista pessoal, a pesquisa possibilitou a criação de um mecanismo de escuta voltado para os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), classe de trabalhadores do qual o autor do estudo faz parte, permitindo que expressassem suas percepções sobre a qualidade e eficácia dos cursos de capacitação oferecidos pela DECP-UFPB. Além disso, o estudo evidenciou problemas e sugeriu melhorias, promovendo um espaço participativo e reflexivo.

No âmbito institucional, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) se beneficia com uma pesquisa que fornece um retorno direto sobre um de seus serviços, permitindo que suas ações de capacitação sejam aprimoradas com maior assertividade. A partir desse diagnóstico, torna-se possível implementar ajustes que tornem os programas mais eficazes e alinhados às reais necessidades dos servidores, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo um ambiente mais engajado e produtivo.

Para a comunidade, os benefícios advêm da melhoria dos programas de capacitação, que resultam em servidores mais qualificados, motivados e integrados, o que impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados pela universidade. Dessa forma, a sociedade como um todo se beneficia de uma instituição mais eficiente e responsiva às suas demandas.

Além disso, a introdução das ferramentas Lean como metodologia para mensuração da qualidade e eficiência dos serviços demonstrou sua aplicabilidade e relevância nesse contexto. A pesquisa mostrou que essas ferramentas podem ser utilizadas para identificar problemas e propor estratégias de melhoria de maneira objetiva e estruturada. Assim, um dos principais ganhos deste estudo é a apresentação dessas ferramentas à comunidade acadêmica, destacando seu

potencial como instrumentos de gestão e aperfeiçoamento contínuo.

Este estudo pode servir como base para futuras pesquisas em diferentes níveis de formação, possibilitando uma análise mais aprofundada sobre a capacitação dos servidores técnico-administrativos e sua influência na qualidade dos serviços prestados. Além disso, as estratégias propostas e a estrutura metodológica adotada, com o uso das ferramentas Lean 5W2H, PDCA e DMAIC, demonstraram potencial para serem aplicadas não apenas na UFPB, mas também em outras instituições, como um modelo eficiente para aprimorar programas de capacitação.

Outro desdobramento relevante seria a criação de um dashboard contínuo que possibilite o monitoramento em tempo real da satisfação dos servidores. Esse sistema poderia consolidar dados periódicos, permitindo uma análise dinâmica dos impactos das capacitações e oferecendo um canal estruturado para o recebimento de feedbacks e sugestões de melhoria. Dessa forma, além de fortalecer a cultura de aprimoramento contínuo, esse recurso auxiliaria a gestão universitária na tomada de decisões mais assertivas e embasadas em dados concretos.

Portanto, futuras pesquisas podem explorar tanto a ampliação da metodologia para outras áreas da universidade quanto o desenvolvimento de ferramentas digitais que facilitem a gestão e a evolução dos programas de capacitação, contribuindo para uma formação mais eficiente e alinhada às necessidades institucionais e dos servidores.

Por fim, agradeço a oportunidade de ter desenvolvido essa temática e realizado a pesquisa e recomendo o avanço em estudos futuros que podem contribuir com o quadro de melhorias na formação do servidor e sua inserção como protagonista da aprendizagem organizacional na UFPB.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AGÊNCIA BRASIL. **Agência Brasil explica**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/agencia-brasil-explicaoqueeo-sistema-s>. Acesso em: 19/12/2023.

ANTONELLO, Cláudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(2), 2010, pp. 310-332. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000200008&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000200008&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 20/11/2023

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

BATES, A. W. **Teaching in a Digital Age**. Vancouver, Canada: Tony Bates Associates Ltd., 2019.

BLOOM, B. S.; et al. **Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals**. New York: David McKay Company, 1956.

BRASIL, **CAPEs. Portal de periódicos da CAPEs**: Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/> Acesso em: 05/01/2024

BRASIL. **Constituição Federal da República do Brasil**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 27/12/2023

BRASIL. **Lei 11091**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm) Acesso em 20/12/2023

BRASIL. **Lei 8027**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8027.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8027.htm) Acesso em: 03/01/2024

BRASIL. **Lei 8112**. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm) Acesso em: 03/01/2024

BRASIL, Gov.br. **Ministério da Educação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32261>. Acesso em: 19/12/2023.

BRASIL, Senado Federal. **O que é o Sistema S?** Entenda o que é, como funciona e como surgiu. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2023/05/11/o-queeo-sistemasentendaoqueecomo-func> Acesso em: 19/12/2023.

BRASIL, PROGEP da UFU. **Técnico Administrativos em Educação – PCCTAE**. Disponível em: <http://www.progep.ufu.br/carreira/tecnico> Acesso em: 10/01/2024

CHICAIA, Paulina et al. **Avaliação dos Serviços Acadêmicos na Universidade Onze de Novembro em Cabinda (Angola) utilizando Ferramentas Lean**. Portugal, 2020.

DE PAULA NETO, Alcielis; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; CORRÊA, Stela Cristina Hott. Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 20(3), 2021, p. 558-585. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021020>. Acesso em: 18 dez. 2023.

DELORS, Jacques (Org.). **Educação um tesouro a descobrir**: relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Cortez: São Paulo, 1998.

FERNANDES, A., **Tipologia da aprendizagem organizacional**: teorias e estudos. Lisboa: Livros Horizonte, 2007.

GAGNÉ, R. M.; WAGER, W. W.; GOLAS, K. C. KELLER, J. M. **Principles of Instructional Design**. 5. ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book.

**Google acadêmico**. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/?hl=pt> Acesso em: 30/12/2023

**Google Pesquisa**. Disponível em: <https://www.google.com/webhp?hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjklonBx7KLaxVMuJUChQJLJS8QPAgl> Acesso em: 30/12/2023

**Google Imagem**. Disponível em: <https://www.google.com/imghp?hl=pt-BR&authuser=0&ogbln> Acesso em: 15/01/2025

GRINDLE, M. **Public Choices and Policy Change: The Political Economy of Reform in Developing Countries**. Johns Hopkins University Press, 2013.

HIIJAR, Maria Fernanda; ABREU, Marina Rocha Pinto de. **Gerenciamento da lealdade à marca**—uma evolução das técnicas de gestão. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

HUGHES, G. **Leading Learning**: Making Hope Practical in Schools. London: Routledge, 2012.

**IMAGINIE EDUCAÇÃO**. Disponível em <https://educacao.imagine.com.br/tecnologias-como-ferramentas-de-aprendizagem/> Acesso em: 20/12/2023

JAMBA, Isaac Capata. **Políticas e práticas de formação profissional contínua: o caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia.** Setúbal – Portugal: Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. Jan-2018.

JORGE, A. M. R. de F.; FROTA, M. H. de P. **Capacitação e competência versus alocação de recursos humanos na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.** Conhecer: debate entre o público e o privado, [S. l.], v. 5, n. 15, p. 48–68, 2015.  
KETTLE, D. **Escaping Jurassic Government: How to Recover America's Lost Commitment to Competence.** Brookings Institution Press, 2017.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Evaluating Training Programs: The Four Levels.** Berrett-Koehler Publishers, 2006.  
KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. **The Adult Learner.** London: Routledge, 2011

KOTLER, Philip – **Administração de marketing** – 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management**, 15th. Ed. Global Edition. New Jersey: Pearson. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LAZEAR, E. P.; GIBBS, M. **Personnel economics formanagers.** New York: John Wiley, 1998.

LIKER, Jeffrey K.; ROSS, Karyn. **O modelo Toyota de excelência em serviços: a transformação lean em organizações de serviço.** São Paulo. Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582604755/>. Acesso em: 18 dez. 2023.

LIGHT, Paul C. **A Government Ill Executed: The Decline of the Federal Service and How to Reverse It.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 2008.

LINGHAM, T.; RICHLEY, B.; REZANIA, D. *An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach.* **Career Development International**, v. 11, n. 4, p. 334-351, 2006.

MERRILL, M. D. **First Principles of Instruction.** Educational Technology Research and Development. San Francisco, 2002.

MORRISON, G. R.; ROSS, S. M.; KEMP, J. E. **Designing Effective Instruction.** 6. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cad.EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

OHNO, Tiichi. **Sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala.** Bookman: Porto Alegre, 1997.

OSBORNE, D., & GAEBLER, T. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. Addison-Wesley, 1992.

PACHECO, R. S. Escolas de governo: tendências e desafios-ENAP-Brasil em Perspectiva comparada 1. **Revista Do Serviço Público**, 51(2), 35–53, 2000. <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i2.324>

**PORTAL SEBRAE**. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-10-ferramentas-tecnologicas-para-profissionais-da-educacao,b459be0610028810VgnVCM1000001b00320aRCRD> Acesso em: 21/12/2023

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ROSA, Diana Rita Mateus. **Organização aprendente: o caso de uma instituição financeira**. Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

SCHINDLER, L. A.; BURKETT, T. J.; MORRIS, B. J.; RAJESH, P. N. **Assessing the Quality of Higher Education Learning Environments**. *New Directions for Higher Education*, n. 178, p. 59-70, 2017.

SENGE, p. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.

SIMÃO, Andréia Aparecida; DALPIAZ, Luiza Helena: **Sujeito aprendente: uma noção em elaboração**. Joaçaba, SC: Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), 2018.

SHULMAN, L. S. **Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching**, Chicago, 1987.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.. **A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública**. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 3, p. 647–675, maio 2012.

VIDIGAL, C. B. Rocha; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 34, n. 1, p. 41-48, 22 mar. 2012.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. *Psicologia Online*, p. 01-08, 2009.

WOMACK, James P; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo: Baseado no estudo do “Massachusetts Institute of Technology” sobre o futuro do automóvel**. 10. ed.. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

WOMACK, JP, Jones, DT. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*”, **Free Press**, Nova York, 2003.

## ANEXO I

CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO OFERTADOS PELA DECP AOS SERVIDORES DA UFPB UTILIZANDO AS FERRAMENTAS LEAN

**Pesquisador:** Renarly César de Almeida Rocha

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 78807524.4.0000.5188

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.930.134

#### Apresentação do Projeto:

Projeto de pesquisa que tem como pesquisador principal Renarly César de Almeida Rocha do centro de educação.

#### Introdução

A capacitação profissional desempenha um papel essencial na aquisição das habilidades, conhecimentos e competências necessários para executar de maneira eficaz uma função no ambiente de trabalho. Diversos tipos de entidades desempenham papéis fundamentais na oferta de formações profissionais, como: Instituições de Ensino Superior, Escolas Técnicas e Profissionalizantes, Empresas e Corporações, ONG, além de outros. Na UFPB, a Divisão de Educação e Capacitação Profissional e DECP é responsável por oferecer capacitações de forma direta ou através de parcerias para os servidores. O recorte estatístico a ser estudado neste projeto serão os servidores públicos que compõem a Universidade Federal da Paraíba - UFPB (especificamente os técnicos administrativos em

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 6.930.134

Educação - TAE).

Trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa. Quanto aos procedimentos ou método será uma pesquisa de campo com aplicação de questionários objetivos e subjetivos com uma amostragem de trabalhadores técnicos da UFPB.

Como a pesquisa aqui projetada pretende como objetivos específicos criar um dashboard mostrando os problemas e percepções dos usuários além de propor ações e melhorias, podemos considerar essa uma definição

adequada quanto a natureza do estudo. O universo da presente pesquisa é todo o grupo formado pelos trabalhadores técnicos administrativos em Educação - TAE da Universidade Federal da Paraíba. O critério de inclusão engloba os que tenham participado de alguma capacitação promovida ou oferecida pela DECP/UFPB, nos últimos 5 (cinco) anos. Logo, ficam excluídos dos possíveis pesquisados os que não fizeram tais capacitações. A princípio, a amostra será um grupo de 20 servidores, dos diversos campi da UFPB, que participaram das capacitações oferecidas pela DECP. Esses responderão questionários com perguntas objetivas e/ou subjetivas, de onde se extrairão as opiniões dos entrevistados sobre a qualidade e efetividade dos cursos, servindo como amostra piloto. Os resultados dessa amostra receberão tratamento estatístico para determinação de uma amostragem que realmente represente o universo de estudo. Além da pesquisa junto à DECP sobre os números de cursos e o perfil dos servidores atendidos, a pesquisa será realizada via questionário com a utilização de formulário (podendo ser eletrônico). perguntas serão estruturadas dentro de uma proposta de escala likert.

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comiteeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 6.930.134

**Metodologia de Análise de Dados:**

O questionário será uma adaptação de um e o formulário que já foi testado e aprovado na tese doutoral de Chicaia (2020), dentro de uma perspectiva de sete dimensões avaliativas que são: 1 - Divulgação; 2 - Ingresso; 3 - Aulas; 4 - Estrutura; 5 - Motivação; 6 - Formação e 7.

Continuidade. Essa ferramenta desenvolvida ou Chicaia (2020) com suas dimensões já incluíram o conceito de ferramentas LEAN PDCA e a metodologia DMAIC, sendo que, posterior a aplicação do questionário, poderemos aplicar a ferramenta 5W2H. Apresentando as análises via gráficos, quadros e tabelas.

**Objetivo da Pesquisa:**

É objetivo primário ou geral desta pesquisa: Avaliar os serviços de capacitação ofertados pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional-DECP - UFPB aos seus Servidores.

São objetivos secundários ou específicos desta pesquisa: A. Avaliar a infraestrutura física e laboral do DECP; B. Avaliar a acessibilidade aos cursos de capacitação pelos colaboradores; C. Determinar as causas de cada problema descoberto; D. Avaliar a percepção dos serviços oferecidos pela DECP do ponto de vista dos funcionários; E. Criar um dashboard mostrando os problemas e percepções dos usuários

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

há a possibilidade de algumas perguntas causarem constrangimento ou serem consideradas invasivas ou desnecessárias pelos participantes. Além disso, responder a um grande número de questões pode ser fisicamente ou psicologicamente desgastante. No entanto, os participantes não são obrigados a responder a nenhuma questão que cause desconforto ou transtorno.

**Benefícios:**

Ao participar desta pesquisa, o entrevistado estará contribuindo para a compreensão e

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 6.930.134

avaliação da capacitação dos servidores técnicoadministrativos em educação da UFPB, o que pode levar ao aprimoramento desses programas e, conseqüentemente, à melhoria dos serviços prestados à sociedade.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Pendências foram corrigidas e adequadas

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

todos apresentados e de acordo com a resolução 466/12

**Recomendações:**

Manter metodologia e cronograma. Apresentar relatório final após conclusão da pesquisa

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Sem óbices observados. Favorável a aprovação

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2295245.pdf	05/06/2024 21:50:41		Aceito
Outros	Resposta_ao_parecer2.pdf	05/06/2024 21:49:37	Renarly César de Almeida Rocha	Aceito
Cronograma	Cronograma_versao3.pdf	05/06/2024 21:48:35	Renarly César de Almeida Rocha	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_versao3.pdf	05/06/2024 21:48:21	Renarly César de Almeida Rocha	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_versao3.pdf	05/06/2024 21:47:52	Renarly César de Almeida Rocha	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto_Renarly_Rocha.pdf	05/04/2024 13:18:59	Renarly César de Almeida Rocha	Aceito

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar

**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900

**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791

**E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 6.930.134

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	formulario_renarly.pdf	05/04/2024 13:18:40	Renarly César de Almeida Rocha	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	CERTIDAORENARLLYCESARDEALME IDAROCHA.pdf	03/04/2024 09:52:48	Renarly César de Almeida Rocha	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOAO PESSOA, 04 de Julho de 2024

---

**Assinado por:**

**Eliane Marques Duarte de Sousa**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

## APÊNDICE I

### Questionário da Pesquisa

**Caro pesquisado** - Observe as assertivas apresentadas dentro de cada uma das 7 dimensões e responda a alternativa que mais se encaixa na sua opinião sobre os temas. Considere a seguinte pontuação:

- 1. NS** NADA SATISFATÓRIO  
**2. PS** POUCO SATISFATÓRIO  
**3. IND** INDIFERENTE  
**4. QS** QUASE SATISFATÓRIO  
**5. S** SATISFATÓRIO

**Idade:**

**Função:**

**Sexo:**

**Campus ou Unidade:**

**Tempo de Serviço:**

**Escolaridade:**

### **Sobre os cursos oferecidos sua percepção é de:**

(**1. NS** Nada Satisfatório; **2. PS** Pouco Satisfatório; **3. IND** Indiferente;  
**4. QS** Quase Satisfatório; **5. S** Satisfatório):

Dimensões	Questões	NS	PS	IND	QS	S
		1	2	3	4	5
1 - Divulgação	Q1					
	Q2					
	Q3					
	Q4					
	Q5					
2- Ingresso	Q6					
	Q7					
	Q8					
	Q9					
3 - Aulas	Q10					
	Q11					
	Q12					
	Q13					
	Q14					
4 - Estrutura	Q15					
	Q16					
	Q17					
	Q18					
	Q19					

		para as capacitações)					
	Q20	Transporte para ir à capacitação (caso precise)					
5 – Motivação	Q21	Dispensa do trabalho para participar das capacitações					
	Q22	Ajuda de custo, bolsas ou diária (diária em caso de cursos em outras cidades).					
	Q23	Oportunidade de repassar os conhecimentos das capacitações					
	Q24	Uso prático dos conteúdos das capacitações					
	Q25	Sentimento de motivação e de importância ao fazer o curso					
6 - Formação	Q26	Os meios de avaliação dos cursos					
	Q27	Carga horária disponibilizada para uso em progressões					
	Q28	Tempo de entrega de certificados					
	Q29	Percepção sobre os conhecimentos adquiridos					
7 - Continuidade	Q30	Os cursos apresentam ligação e visão holística (do conjunto)					
	Q31	A UFPB sempre oferece capacitações de forma periódica					
	Q32	O trabalhador tem a oportunidade de sugerir novos cursos e capacitações					
	Q33	Existe um projeto ou programa de capacitações claros					
	Q34	A existência de uma plataforma de opiniões sobre cursos necessários e feedback dos já realizados.					

**Use esse espaço caso deseje acrescentar alguma observação referente aos questionamentos acima.**

*Obrigado pela sua colaboração!*

***Renarly César***

## APÊNDICE II

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - (TCLE)

**Prezado (a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,**

O Pesquisador, **Renarly César de Almeida Rocha**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA/CE/UFPB), convida você a participar da pesquisa intitulada **AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO OFERTADOS PELA DECP AOS SERVIDORES DA UFPB UTILIZANDO AS FERRAMENTAS LEAN**, sob orientação da Professora. Dra. Josilene Aires Moreira (PPGOA/CE/UFPB).

Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar os serviços de capacitação ofertados pela DECP - UFPB aos seus Servidores. Trata-se de uma pesquisa quantitativa/qualitativa, descritiva e explicativa, de campo e de natureza aplicada e visa: avaliar a infraestrutura física e laboral do DECP; Avaliar a acessibilidade aos cursos de capacitação pelos colaboradores; determinar as causas de cada problema descoberto; avaliar a percepção dos serviços oferecidos pela DECP do ponto de vista dos funcionários.

Quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa de campo com aplicação de perguntas objetivas e um espaço para observações subjetivas, a serem

respondidas por uma amostragem de trabalhadores técnicos administrativos da UFPB.

Riscos: há a possibilidade de algumas perguntas causarem constrangimento ou serem consideradas invasivas ou desnecessárias pelos participantes. Além disso, responder a um grande número de questões pode ser fisicamente ou psicologicamente desgastante. No entanto, os participantes não são obrigados a responder a nenhuma questão que cause desconforto ou transtorno.

Benefícios: Ao participar desta pesquisa, o entrevistado estará contribuindo para a compreensão e avaliação da capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPB, o que pode levar ao aprimoramento desses programas e, conseqüentemente, à melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Ficaremos gratos caso aceite contribuir com a pesquisa aqui proposta.

#### **Informação de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) – CCS – UFPB**

Centro de Ciências da Saúde - 1º andar, Campus I - Cidade Universitária, CEP: 58.051-900 - João Pessoa - PB. Telefone: (83) 3216 7791, E-mail: [comitedeetica@ccs.ufpb.br](mailto:comitedeetica@ccs.ufpb.br)  
Horário de Funcionamento: 07:00 às 12:00 e das 13:00 às 16:00 hs.

#### **Informação de Contato do Responsável Principal e de Demais Membros da Equipe de Pesquisa**

- **Renarly César de Almeida Rocha**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA/CE/UFPB). E-mail: [renarly@ci.ufpb.br](mailto:renarly@ci.ufpb.br) , Telefone: (84) 996667470.
- **Professora. Dra. Josilene Aires Moreira** – ORIENTADORA E-mail: [josilene@ci.ufpb.br](mailto:josilene@ci.ufpb.br)

Entrevistador (a): **Renarly César de Almeida Rocha**.

Local, Data e Hora: \_\_\_\_\_.

#### **Autorização do Participante**

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado (a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma

cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinada pelo (a) Pesquisador (a) responsável.

João Pessoa (PB), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

---

Assinatura, por extenso, do (a) Participante da Pesquisa

---

**Renarly César de Almeida Rocha**

*Pesquisador responsável*